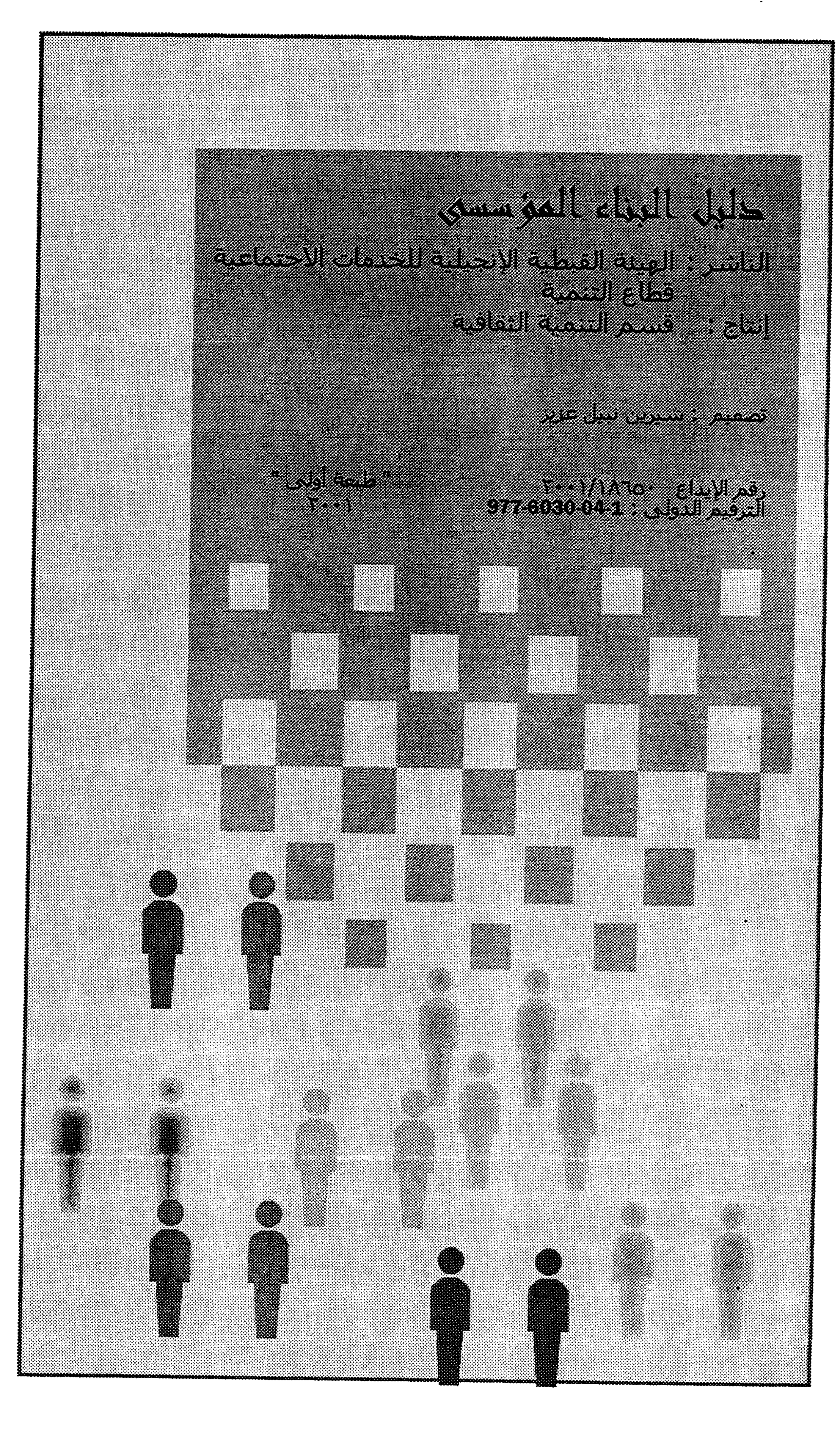


الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية

تحليل المنظمة

إعداد

أ. د. محمد سيد خليل


دليل البناء المؤسسي
الناشر : الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية
قطاع التنمية
إنتاج : قسم التنمية الثقافية
تصميم : شيرين نبيل عزيز
رقم الإيداع : ٢٠٠١/١٨٦٥٠
الترقيم الدولي : 977-6030-04-1
" طبعة أولى "
٢٠٠١

مقدمة

تم إعداد هذا الدليل بواسطة الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية، بالتعاون مع الصندوق المصري السويسري للتنمية، في إطار مشروع تعزيز التنمية المستدامة، من خلال الدعم المؤسسي وبناء القدرات لمؤسسات المجتمع المدني.

وهذا الدليل يتكون من خمسة أجزاء هي:

- تحليل المنظمة
- الإدارة الفعالة
- التشبيك وبناء الشبكات
- مهارات الدفاع
- منهج البحث السريع بالمشاركة

يهدف الدليل إلى تقديم إطار نظري وعملي للمساهمة في توحيد بعض المبادي والمفاهيم الخاصة بالدعم المؤسسي، ولتمكين مؤسسات المجتمع المدني وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم الإدارية والفنية والمالية وبناء علاقات مع المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة.

قطاع التنمية

كلمة الناشر ..

عبـر اكثر من نصف قـرن هى عمر الهيئة القبـطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية, اهتمت بـالعمل المباشـر مع الناس فى القـاهرة وصعيد مصر , سـعياً نحـو الارتقـاء بـنوعية الحـياة فى المناطق الفقـيرة والمحرومة , كما سعت على تحفيز وترسيخ قيمة التطوع بين بعض أبناء هذه المناطق , حتى يتفاعلوا بقضايا مجتمعاتهم ويتحـاوروا معاً من اجل مواجهة تلك المشـكلات والحاجات .

اعتمدت الهيئة عبـر تاريخها على تشـجيع وإيقـاظ المبـادرات الفردية التى يزخر بـها المجتمع , فبـادرت بـتنظيم وتفعيل تلك المبادرات لتكون مؤثّرة وفعّالة . وعبر العشرين عاماً الماضية قامت الهيئة بـبرامج وأنشطة من شأنها تنظيم المبادرات والجهود التطوعية , وذلك فى أطر ونظم تسـمح بالمبـادارت الفردية , فى منظومه تتكامل وتتناسـق لتحقـق أهداف التنمية . وكان الهدف الرئيسـى هو إشـهار وسـيط يمثل المجتمع تكون مهمته الأساسية بناء العلاقات بين هذا المجتمع ومؤسسـاته الخدمية التى تقـع بداخله وخارجه , وبـناء قـدراته على الاتصال بمؤسسـات وأجهزة تعاونه فى الوصول بالبـرامج التنموية . أيضاً اتسـعت دائرة العمل وخطوات الإنجاز لتشـمل الشـراكة مع مؤسسـات المجتمع المدنى, فأخذت على عاتقـها بـناء قـدرات ومفاهيم العمل التنموى لمجموعة من مؤسسـات المجتمع المدنى التى تعمل داخل المجتمعات الفقـيرة , وذلك من خلال تنمية قـدرات هذه المنظمات لتطوير وسـائل متعددة للشـراكة مع المجتمع المحلى , وسـعت نحـو ذلك عن طريق تطوير مفاهيم العمل التنموى واستحـداث استراتيجيات تستهدف التأثير , وبناء علاقات عمل للمشـاركين وبـناء قـدرات فريق العمل فـى الجوانب الفنيـة والماليـة والإداريـة مـن خلال بـرنامج الدعم المؤسسـى والذى ترى الهيئة أنه يعتبر معياراً لقدرة المجتمع المدنى لكى يقـنع ويؤثر على صانعى القـرار , وأيضاً لكى تيصل إلى علاقات نشطة يبرر وجوده .

فبناء الأهلية إذاً يحتاج إلى الاهتمام بالتنافس المؤسسى والمصادر غير البشرية والعلاقات الخارجيـة والتعلـم ومـردود المنظمـات غيـر الحكومية على صانعى القـرار , وواضح جداً أن هناك صلة بين أداء المنظمات الأهلية الضعيف وغياب شـرعيتها ووجودها القـانونى (الفجوة بين العمل الذى تتولاه المنظمات واحـتياجاتها التنموية الحقيقية) وبـين التأثير المحـدود فى عملية التنمية والمجتمعات التى تتواجد فيها هذه المنظمات , ولكى يحدث تقـدم حقيقـى لنوعية الحـياة فإنه من المهم للعاملين فى المنظمات وللإدارة أن يتوفر لها قـوة وأهلية تنظيمية حـتى يمكنها تفعيل الأنشـطة التنموية بين المجتمعات .

وسـعياً وراءتحسـين أداء الجمعيات ومؤسسـات المجتمع المدنى فى مصرنا الغالية , كان لابـد من وجود أدوات وأنظمة إدارية تساعد الهيئة على ذلك .

لذلك جاءت فكرة إصدار هذا الدليل ليعاون كل من يعمل فى مجالات التنمية على تحقـيق أهدافها من خلال مؤسسـة .ويقـدم الدليل اسـتراتيجيات ووسـائل عمل تسـاعد على تدعيم وبـناء قـدرات المؤسسـة بـدايةً من تكوينها وانتهاءً ببعض الاسـتراتيجيات الحـديثة التى تسـهم فى إحـداث تأثير فى المجتمع وتحديثه لتحسين مستوى معيشة الفقراء .

إننا نتمنى أن يسـاعد هذا الدليل على تطوير مهارات ومعارف وقـدرات العاملين فى مجال التنمية .

و نتقـدم بالشـكر لكل من سـاهم فى إعداد هذا الدليل .

وأود ان أقدم شكراً خاصاً إلى الأسـتاذ الدكتور محمد سيد خليل لقيامه بإعداد جزء من هذا الدليل تطوعاً للهيئة القبطية الانجيلية .

وفى النهاية , ومـع صدور الدليـل , ندعـو كـل قارىء , ليس فقط بـأن يسـتفيد , بـل أن يطور ما بـه من أسـاليب وأدوات , وأن يثرى ما فيه من مفاهيم وأفكار عبر الممارسة الجادة .

وفقنا الله ،،

نبيل صموئيل أبادير

المديـر العـام

ملاحظات

ثانيا: تحليل المنظمة :
١- تحليل المنظمة :ما هو ؟
٢- تحليل المنظمة : من يقوم به ؟
٣- تحليل المنظمة : متى نحلل ؟
- التطبيق الخامس
٥- تحليل المنظمة : ماذا نحلل ؟

١-) التأسيس والنظام الأساسى واللائحة الداخلية ؟
- غرض المنظمة - التدخل
- رؤية المنظمة - التدخل
- رسالة المنظمة - التدخل
- إستراتيجية المنظمة - التدخل
- التطبيق السادس (دراسة حالة)
- اللائحة الداخلية - التدخل
- مشاكل شائعة - انتبه !!
- التطبيق السابع ..

٢-) آليات العمل الداخلى :
- عملية الحكم - التدخل
- مشكلات شائعة - انتبه !!
- عملية الادارة - التدخل
- مشكلات شائعة - انتبه !!
- عملية التطوع - التدخل
- مشكلات شائعة - انتبه !!
- التطبيق الثامن

٣-) التأثير والفعالية :
- التدخل
- مشكلات شائعة - انتبه!!
- التطبيق التاسع

٤-) التفاعل الإيجابى مع المجتمع
- التدخل
- مشكلات شائعة - انتبه!!
- التطبيق العاشر

ملاحظات

ثالثاً: اعتبارات ومخرجات
١- تحليل المنظمة : اعتبارات هامة
٢- تحليل المنظمة : المخرجات

المـلاحق :
مفتاح تصحيح التمارين
نموذج تحليل التكلفة / الفائدة.

ملاحظات

مقدمة :

تهدف هذه المقـــــدمة إلى توضيح الهدف من هذه المجموعة الأولى من الأدلة التدريبية وكذلك محتوياتها وطريقة استخدامها ..

الهدف من تطوير هذه الأدلة هو دعم بـناء قـــدرات المنظمات الأهلية التطوعية .. وهى تختلف فى مسعاها هذا عن غيرها من الأدلة التدريــبية .. حـيث أنها أدلة تعليم ذاتى , أى يستطيع من يستخدمها أن يحقق كل الفائدة دون أن يحتاج إلى مساعدة أحد ..

ولكى يتحقق هذا الهدف , كان تصميم المحتوى على النحو التالى :

١- معلومات مبسطة عن الموضوع المعين ..

٢- تســاؤلات يجب البحـث عن إجابـات عنها بشــأن كل موضوع فى إطار عملية تطوير المنظمة المعينة .

٣- كيفية التصرف فى حالة ما إذا أسـفرت الإجابـة على التســاؤلات عن وجود جوانب نقـص وقـصور .. حـيث يتم تقـديم اقتراحـات محـــددة , كما يطلب من القارئ تقديم المزيد منها ..

٤- ويختتم الموضوع المعين بوضع النقاط فوق الحروف أو خطوط تحت أهم المعانى المستخلصة وذلك تحت عنوان "مشكلات شائعة" , و"انتبه".

٥- كذلك أُلحـــق بـــمختلف موضوعات كل دليل مجموعة من التمارين التطبيقية , فى شكل اختيار من متعدد أو دراسات حالة , كما تم تقديم الإجابات الصحيحة فى ملحق كل دليل ..

٦- ولكى تكتمل الفائدة , تم تقــديم بــعض أدوات العمل التى يمكن اســتخدامها عند ممارســة الخبـرة فى الواقــع العملى , مثل النماذج والمقاييس ..

وإدراكاً من القـائمين على إعداد هذه الأدلة لتلك العلاقـة الحـيوية بـين كل دليل وآخر , فسوف تجد عزيزى فى مواضيع مختلفة , حالات لاسـتكمال أو تذكر موضوع معين سبق طرحه فى دليل سابق أو سيأتى ذكره فى دليل لاحق .

هذا , ونحن أذ نقدم هذه المجموعة من الأدلة التدريبية القائمة على مبـدأ التعلم الذاتى , ندعو كل مهتم إلى أن يبدى الرأى فيها , كمشــاركة نعرف قـدرها على طريق دعم المجتمع المدنى بعامه و العمل الأهلى التطوعى على نحو خاص ..

ملاحظات

تحليل المنظمة

أولاً : ماهية المنظمات وأنواعها وأعمالها الرئيسية؟

قبل أن نبدأ فى شرح عملية تحليل المنظمة , يجدر بنا أن نتوقف قليلاً عند معنى كلمة منظمة , وأنواع المنظمات وأهم الأعمال التى تقوم بها , وأيضاً كيفية إنشاء منظمة , وفى هذا سنهتم على نحو خاص بالمنظمات الأهلية التطوعية دون إغفال ما سواها من منظمات .....

المنظمة : ماهي ؟

هي " أي مجموعة من الناس يأتلفون بشكل قصدى من أجل تحقيق غرض معين من خلال نظام يربط بينهم وتنشط من خلاله علاقتهم .. ".

ويمكن توضيح ما سبق من خلال مجموعة شروط لابد من توافرها حتى يتسنى لنا إطلاق كلمة " منظمة " على الكيان المعين .. هذه الشروط هى :

١-) مجموعة من الناس :

تجمع بينهم مصالح معينة أو إطار ثقافى أو فكري أو قيمي معين .. أو أي مظهر من مظاهر التشابه .. ولكى لا تكون المجموعة مجرد تجمع أو جمهرة لابد من توفر باقى الشروط ..

٢-) غرض معين:

والغرض هو النتيجة النهائية التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها .. أو هو سبب وجود المنظمة .. وهو من أهم شروط تكون الجماعة , حيث يمثل العمود الفقرى لها .. وكلما كان الغرض (الهدف) نابعاً من الجماعة كلما دلّ على احتمال أن تكون أكثر تماسكاً , وفى كل الأحوال تكون الجماعة المتماسكة ملتفة حول هدفها .. مثلاً قد يكون هدف الحكومة زيادة معدلات التنمية , أو القضاء على الفقر .. وقد يكون غرض شركة منتجات غذائية زيادة معدلات الأرباح بنسبة معينة .. وقد يكون غرض جمعية أهلية زيادة المشاركة السياسية للمرأة فى الريف المصرى ..

٣-) نظام محدد :

ينظم الدستور والقانون المعمول به فى كل بلد من البلاد كل ما يتعلق بالمنظمات القائمة فيه .. وبالإضافة الى ذلك وفى إطاره , تقوم كل منظمة من خلال أعضائها بإعداد نظام أساسى ولائحة داخلية تنظم من خلالهما العلاقة بين الأعضاء وتساعدهم على الحركة معاً من أجل تحقيق الغرض الذى أنشئت المنظمة من أجله . مثلاً يحدد النظام الوظائف التى تحتاج كل منظمة لها وتحديد مسئوليات وصلاحيات وحدود كل منها , وعلاقة كل وظيفة بغيرها من الوظائف .. وعلى سبيل المثال أيضاً يوضح النظام طريقة تعيين العاملين وإنهاء أعمالهم ولوائح الحوافز والجزاءات وكل ما يتعلق بشئون العاملين .. وأخيراً وعلى سبيل المثال أيضاً يحدد النظام الأساسى عمليات الصرف والنظام المحاسبى وكل ما يتعلق بالإدارة المالية .

ملاحظات

٤-) القـصدية (العمدية) : ويميز هذا الشـرط بـين المنظمات من ناحية وبين مختلف الوحدات الإجتماعية الأخرى كالأسـرة والعشـيرة والقبيلة من ناحـية أخرى . ففى المنظمة يكون الدخول فيها أو الخروج منها متوقـفان على إرادة الفرد نفسـه , وتكون نشـأتها عمل مقـصود من جانب المؤسسـين .. وعلى العكس من ذلك , وعلى سبـيل المثال , لا يختار الفرد عائلته , ولا يملك الخروج منها ..

شروط تكوّن المنظمة

١- مجموعة من الناس

٢- غرض معين

٣- نظام محدد

٤- القصدية (العمدية)

ملاحظات

مشاكل شائعة :

* اعتقاد البعض أن العمل الفردى فى مجتمعاتنا أفضل من العمل الجماعى ..



خسارة قوة الجماعة

انتبه !!

!! المنظمات الأهلية هى تنظيم حضارى لحركة الجماهير من أجل تحقيق النماء والازدهار والرخاء لها ..

ملاحظات

التطبيق الأول

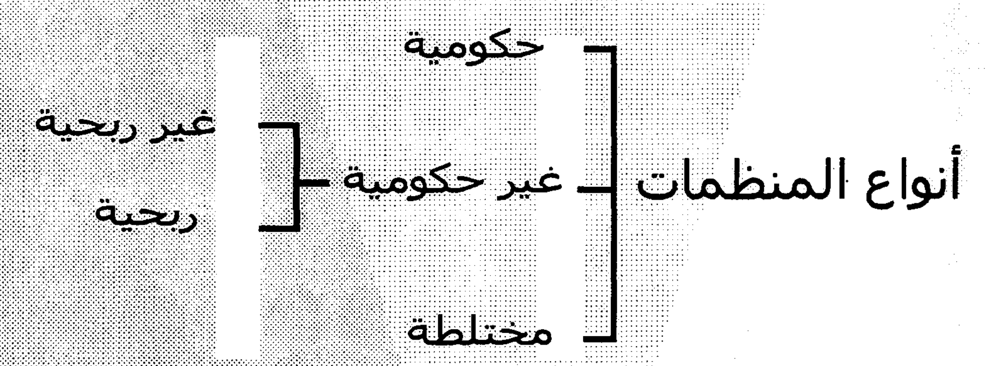
ما هى العبارات الصحيحة والعبارات الخاطئة ؟

صح	خطأ	
☐	☐	١- يكفى توفر ثلاثة شروط من الأربعة لكى نطلق لفظة منظمة على أى مجموعة أفراد ؟
☐	☐	٢- الشركات والمصانع الربحية هى منظمات .
☐	☐	٣- النظام هو مجموعة من القواعد أو المبادئ أو القوانين التى يتم العمل وفقاً لها فى مكان وزمان محددين من أجل تحقيق هدف ما .
		٤- كل ما يلى يمثل منظمات :
☐	☐	ا- جامعة أسيوط
☐	☐	ب- حزب الخضر
☐	☐	ج- قبيلة أولاد على
☐	☐	د- رابطة أبناء جرجا بالقاهرة
☐	☐	ه- جمعية تنمية المجتمع المحلى بخوخة
☐	☐	و- مجلس الأمن
☐	☐	ز- مؤسسة أخبار اليوم
☐	☐	ح - الاتحاد الدولى لكرة القدم (الفيفا)
☐	☐	ط - وزارة الخارجية
☐	☐	ى - أسرة محمد على
☐	☐	ك - المسرح القومى
☐	☐	ل - الجمعية المصرية للفن الخاص جداً

(**انظر الإجابة الصحيحة فى الملحق**)

٢- أنواع المنظمات

تنقسم المنظمات إلي حكومية وغير حكومية ومختلطة ..
كما تنقسم المنظمات غير الحكومية الي ربحية وغير ربحية , وذلك كما يوضح بالشكل التالي ..



١-) المنظمات الحكومية

وهي التي يتم تمويلها وإدارتها والإشــــراف عليها من قبـــل مســـتوى من المستويات الحكومية .. وتوفر أحد هذه المحكات الثلاثة دون المحكين الآخرين لا يجعل من المنظمة منظمة حكومية .. مثلاً , تقوم الحكومة بنوع من الإشراف علـي الجمعيـات الأهليـة التطوعيـة , إلا أن هـذا لا يجعلهـا - الأخيـرة - تنطـوي تحـــت فئة المنظمات الحـــكومية .. ومن أمثلة المنظمات الحـــكومية الوزارات والمؤسسات الخدمية الحكومية (مستشفيات , مدارس.. ألخ) وجهات الإدارة المحلية وغيرها ... ••.

٢-) المنظمات غير الحكومية :

وهي المنظمات التي لا يتم تمويلها أو إدارتها أو الإشـــــراف عليها من قبـــــل مستوي من المستويات الحكومية .. وتنقسم إلي ربحية وغير ربحية ....

أ - منظمات غير حكومية ربحية :

حـــيث يكون الربـــح هو غرض المنظمة الذي توجد من أجله . . ومن أمثلة المنظمات الربحـية شـركات ومؤسسـات القـطاع الخاص سـواء كانت تجارية أو صناعية أو زراعية أو خدمية ..

ب - منظمات غير حكومية غير ربحية :

وهنايكون المال وســـــيلة وليس غاية .. أما الغرض من وجودها فإنه يختلف ويتنوع بشـكل كبـير من منظمة لأخرى .. ويندرج تحـت هذه الفئة تنوع عريض من المنظمات منها المهنية والدينية والثقـــــــــافية والعلمية والتعليمية والاجتماعية والسياســـية والتمويلية وكذلك الجمعيات الأهلية التطوعية , أي أن الأخيرة هي إحدى المنظمات غير الحكومية غير الربحـية وليسـت أغلبـها أو كلها كما يعتقد البعض .

> لحظة من فضلك ..
> لا يعنـى وصـف النـــوع الأخيـــر مـــن المنظمـات غيـــر الحكومية غير الربحية بصفة التطوع أن الأنواع الأخرى مـن نفـس الفئـة لا تعـرف التطـــوع , وإنمـــا يعنـــى أن الجمعيات الأهلية التطوعية تعتمد بـــصفة أساســـية على التطوع لإنجاز أعمالها .

ملاحظات

ملاحظات

٣-) المنظمات المختلطة :

وهي المنظمات التي لا يمكن إدراجها تحت أى من التصنيفين السابقين .. أى المنظمات التي لا نستطيع اعتبارها حكومية أو غير حكومية , ومنها على سبيل المثال :

ا - المنظمات المشتركة بين الحكومة والقطاع الخاص .
ب - منظمات حكومية يشارك أفراد * المجتمع المدنى في إدارتها أو تمويلها أو الإشراف عليها مثل مراكز الشباب والساحات الشعبية ....
جـ- منظمات غير حكومية تدعمها الحكومة , مثل جمعيات تنمية المجتمع المحلي التي جاءت فكرتها من الحكومة بغرض تشجيع وتنظيم المشاركات الشعبية في عملية التنمية .

* المجتمع المدنى هو المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التى تعمل فى استقلال عن سلطة الدولة .. هو مجتمع المؤسسات الشعبية ..

ملاحظات

مشاكل شائعة :

* اعتقــاد البــعض أن دور المنظمات غير الحــكومية غير الربحــــية مجرد دور ثانوى بالمقـــارنة بـــدور كل من المنظمات الحكومية والخاصة الربحية ..



إهدار دور الجماهير



انتبه !!

!! تتحقق النهضة الشاملة للمجتمع عندما تتكامل جهود قطاعاته الثلاثة : الحكومي والخاص والأهلي ..

ملاحظات

التطبيق الثانى

فى ما يلى مجموعة من المنظمات , والمطلوب أن تضع أمام كل منها الرمز " ح" إذا كانت المنظمة حكومية , أو الرمز "ر" إذا كانت غير حكومية ربحية , والرمز "غ ر" إذا كانت غير حكومية غير ربحية , والرمز "م" إذا كانت مختلطة ..

☐ ١- شركة النساجون الشرقيون

☐ ٢- وزارة الشئون الإجتماعية

☐ ٣- مركز شباب الوايلى

☐ ٤- جمعية الرعاية المتكاملة

☐ ٥- اليونسكو

☐ ٦- منظمة الدول العربية المصدرة للبترول (أوابك)

☐ ٧- جمعية تنمية المجتمع المحلى بدكرنس

☐ ٨- صندوق الخدمة الاجتماعية والتنمية

☐ ٩- هيئة المعونة الأمريكية

☐ ١٠ جمعية إنقاذ الطفولة

(انظر الإجابة الصحيحة فى الملحق)

ملاحظات

عزيزى القارئ .. عزيزتى القارئة
العرض المبسط السابق سيساعدك على تحديد مكان المنظمة التى تقوم بتحليلها على خريطة منظمات المجتمع الذى تعمل فيه .. وهى بداية تمثل أحد الأركان الهامة فى عملية التحليل التى تنوى القيام بها ..

التطبيق الثالث منظمتى :ما هى ؟

أكمل ما يلى :

أسم منظمتى : .. ..
وهى منظمة : .. ..
(حكومية / غير حكومية / مختلطة)
كما أنها : .. ..
(ربحية / غير حكومية)
فضلاً عن أنها منظمة : .. ..
(اجتماعية / سياسية / ثقافية / دينية / تطوعية)

ملاحظات

٣- أنواع الأعمال الأساسية في المنظمة :

من المهم أيضاً أن نتعرف منذ البداية على انواع الأعمال الأساسية التى تقوم عليها أية منظمة ..
النوع المعين من الأعمال هو الأنشطة المطلوبة أو المتوقعة , أي الواجبات الخاصة اللازمة لتنفيذ المسئوليات .. وثمة نوعان من الأعمال لابد منهما حتى تقوم للمنظمة قائمة هما الحكم والإدارة بصرف النظر عمن يقوم بهما

الحكم : وهو عبارة عن عملية رسم السياسات وإتخاذ القرارات , ويكون مجلس الإدارة هو المنوط به بمشاركة الأجهزة المنبثقة عنه مثل اللجان الدائمة , فأعضاء مجلس الإدارة هم المسئولون قانونياً وأخلاقياً ومادياً عن المنظمة بتفويض ضمنى من الجمعية العمومية التى انتخبت أفراده .. ومن الجدير بالذكر أن الحكم هو الحكم سواء فى المنظمات الحكومية أو غير الحكومية , الربحية أو غير الربحية .

الإدارة : أما النوع الثانى من الأعمال , وهو الإدارة فيتولى تنفيذ القرارات وفقاً للسياسات التى ترسمها وظيفة الحكم ..
وفى قول آخر فإن الإدارة هى قيادة وتنسيق موارد المنظمة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهدافها .

ولكن , ماذا عن المنظمات الصغيرة أو حديثة النشأة ؟

هل يوجد بها هذان النوعان من الأعمال ؟ الإجابة نعم بالطبع .. وربما الذي يجعل تبين ذلك على قدر من الصعوبة , هو عدم الفصل بين نوعى الأعمال على مستوى من يتولى القيام بهما .. ففى بداية عمل المنظمة يكون عدد الأعضاء النشطين محدوداً ويكون حجم العمل صغيراً , ويتولى هؤلاء النفر القليل كافة الوظائف , فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون الأساليب ويحددون الاستراتجيات ويضعون الأطر المادية والمالية والزمانية , ثم يتولون قيادة مختلف الموارد من أجل تنفيذ هذه الأفكار بأنفسهم .. أى يقومون بالعمل من الألف إلى الياء .. ومع نمو المنظمة يبدأ تدريجياً حدوث الفصل بين الأعمال حتى يتولى مجلس الإدارة الحكم ويتولى الجهاز التنفيذى وظيفة الإدارة ..

والسؤال الآن .. هل توجد أنواع أعمال أخرى خلاف النوعين السابقين ؟
الإجابة نعم .. ففي بعض المنظمات يوجد نوع آخر هام من الأعمال هو "التطوع" , كما في الجمعيات الأهلية التطوعية والعديد من منظمات المجتمع المدنى ..

التطوع : وهو الالتزام بالقيام بعمل معين بدون الحصول على أجر أو مقابل جزء من الأجر . وهو كما سبق القول يمثل الملمح المميز للعديد من منظمات المجتمع المدنى , بل ويمثل أهم مصادره ..

ملاحظات

والسؤال : ما الفرق بين نوع الأعمال الأول الحكم والنوع الثالث التطوع ؟ أليس جميع أعضاء مجلس الإدارة الذين يتولون بصفة اساسية وظيفة الحكم متطوعون ؟
نعم هم متطوعون حسب ما ينص عليه من قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة .

النص القانونى

لا يجوز لعضو مجلس الإدارة أن يقوم بأي عمل لحساب الجمعية أو لمصلحتها تكون له مصلحة شخصية فيه , ولا يخل ذلك بحقه الحصول علي مقابل لأعمال يؤديها للجمعية متى كان النظام الأساسى يبيح ذلك وبشرط موافقة مجلس الإدارة وتصديق الجمعية العمومية علي هذه الموافقة في أول اجتماع تال . ويكون للعضو في جميع الأحوال الحق في تقاضي مقابل النفقات الفعلية التي يتكبدها فى أداء أعمال الجمعية . ولا يجوز لعضو مجلس الإدارة الاشتراك في التصويت علي قرار منحة أتعاب أو مقابل نفقات .

أما أعمال التطوع التي نقصدها هنا , فهى القيام بالمساعدة فى الأنشطة الإدارية أو في أنشطة البرامج .. وقد يقوم بها أعضاء من مجلس الإدارة أو من غيرهم .. وفي حالة قيام عضو مجلس الإدارة بأي من الأعمال التطوعية لا يجوز له أن يصرف مقابل نفقات أو أي مقابل آخر إلا في ضوء العمل بنص المادة سالفة الذكر , وهذا ما لا ينطبق علي غير أعضاء مجلس الإدارة من المتطوعين .

ملاحظات

مشاكل شائعة :

* استمرار الخلط بين أعمال الحكم وأعمال الإدارة وأعمال التطوع ..



عدم وضوح الأدوار

توتر العلاقات

تعطل العمل

قلة الإنجاز



انتبه !!

!! العمل الجماعي الناجح يعتمد على حُسن توزيع الأدوار والالتزام بها ..

ملاحظات

التطبيق الرابع

أذكر الكلمة أو المصطلح (حكم / إدارة / تطوع) المعبر عن كل عبارة مما سيلى :-

١- " الإدارة اليومية للعمل فى المنظمة "

(.. .. .. ..)

٢- "الالتزام بالقيام بعمل معين بدون أجر ولكن بمقابل "

(.. .. .. ..)

٣- " رسم الخطوط العريضة للوجهة التى ترغب المنظمة فى بلوغها وإختيار طرق الوصول إليها وتحديد أهم معالمها "

(.. .. .. ..)

٤- " القيام بالمساعدة فى أنشطة الإدارة أو البرامج مقابل أجر رمزى "

(.. .. .. ..)

٥- " تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن قيادة وتنسيق مواردها الداخلية والخارجية "

(.. .. .. ..)

٦- " هو نوع العمل الذى يناط به مجلس الإدارة فى المنظمة "

(.. .. .. ..)

٧- " القيام بتنفيذ البرامج والمشروعات وتقديم الدعم الإدارى لها "

(.. .. .. ..)

٨- " هو نوع العمل الذى يميز المنظمات غير الحكومية غير الربحية عن المنظمات الأخرى .. "

(.. .. .. ..)

(انظر الإجابة الصحيحة فى الملحق)

ملاحظات

عزيزى القارئ .. عزيزتى القارئة
بعد أن حددنا معاً ماهية المنظمة وأنواع المنظمات , انتهينا منذ قليل من إلقاء بعض الضوء على أنواع الأعمال الأساسية فى المنظمات عموماً وفى منظمات المجتمع المدنى على نحو خاص .. وستجد فى الدليلين الثانى والثالث معلومات تفصيلية عن أدوار ومسئوليات أنواع الأعمال سالفة الذكر, يمكنك الرجوع إليها إذا أردت ذلك .. إلا أن ما تعرفت عليه حتى الآن سيكفيك لكى تواصل التعامل مع الدليل الأول " تحليل المنظمة " هكذا نعتقد .. ولكن قبل ذلك دعنا نقف قليلاً عند كيفية إنشاء منظمة جديدة .

ملاحظات

٤- كيف تنشئ منظمتك ؟

يقتصر الحديث هنا علي شروط و إجراءات إنشاء الجمعيات والمؤسسات الخاصة في جمهورية مصر العربية كما ينظمها القانون واللائحة التنفيذية ..

الشروط

١-) جماعة المؤسسين ..

لا يقل عددهم عن عشرة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين أو منهما معاً .. ممن لم يصدر ضدهم أحكام نهائية بعقوبة جناية أو بعقوبة مقيدة للحرية فى جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة إلا إذا كان قد تم رد الاعتبار .. ويكون الغرض الذى تتبناه هذه الجماعة أى شئ غير الحصول على ربح مادى .

٢-) نظام أساسى مكتوب ..

وموقع عليه من المؤسسين يشتمل على :

- اسم وغرض الجمعية
- نوع وميدان عملها ونطاق عملها الجغرافي
- عنوان المقر الملائم المتخذ مقراً للجمعية
- اسم كل عضو مؤسس ولقبه وسنه وجنسيته ومهنته ومحل إقامته .
- أجهزة الجمعية واختصاصاتها وكيفية اختيار وعزل أعضائها والنصاب اللازم لصحة انعقادها وصحة قراراتها.
- نظام العضوية وشروطها وحقوق الأعضاء وواجباتهم ..
- نظام المراقبة المالية.
- قواعد تعديل النظام الأساسي للجمعية وتكوين فروع لها وأحوال انقضائها والجهات التي تؤول إليها أموالها في هذه الأحوال .
- تحديد المختص بطلب اكتساب الجمعية صفة النفع العام.
- تحديد ممثل جماعة المؤسسين في ا تخاذ إجراءات التأسيس .

٣-) طلب قيد :

يتم تقديم طلب قيد ملخص النظام الأساسي للجمعية محرراً علي النموذج المعد لذلك , ومصحوباً بالمستندات الآتية :

أ- نسختان من النظام الأساسي موقعاً عليها من جميع المؤسسين .

ب- إقرار من كل عضو مؤسس متضمناً استيفاء الشروط الواردة بالقانون .

ج- سند شغل مقر الجمعية .

ملاحظات

الإجراءات :

١-) تقديم طلب القيد إلى الجهة الإدارية وتسديد الرسوم المقررة .. وتقوم الجهة الإدارية بإثبات تاريخ تقديم الطلب علي صورة منه تسلم إلى الطالب مع قيده في سجل خاص لديها .

٢-) تلتزم الجهة الإدارية بقيد ملخص النظام الأساسي للجمعية في السجل الخاص المعد لذلك خلال ستين يوماً من تاريخ قيام ممثل جماعة المؤسسين بتقديم طلب القيد فإذا مضت الستون يوماً دون إتمامه اعتبر القيد واقعاً بحكم القانون . وتثبت الشخصية الاعتبارية للجمعية بإجراء هذا القيد أو بمضى ستين يوماً من تاريخ تقديم طلب القيد أيهما أقرب .

٣-) تقوم الجهة الإدارية باتخاذ إجراءات نشر ملخص النظام الأساسي للجمعية بالوقائع المصرية خلال ستين يوماً من تاريخ ثبوت الشخصية الاعتبارية للجمعية.

عزيزى .. عزيزتى ..
من المهم جداً بالنسبة للمهتمين بمنظمات المجتمع المدنى الاطلاع على قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة حيث إنه يحدد حقوق وواجبات جميع الأطراف , وهو كجزء من القوانين بالإضافة إلى الدستور يمثل أحد مصدرى شرعية مجالس إدارة الجمعيات الأهلية التطوعية ومختلف منظمات المجتمع المدنى .. والمصدر الثانى هو الجمعية العمومية التى تقوم بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة .

ملاحظات

مشاكل شائعة :

* التعجل فى صياغة النظام الأساسى



يصبح النظام قيداً

تعطل العمل



أنتبه !!

!! الجهل بالقانون لا يعفى من المسئولية ..

ملاحظات

ثانياً : تحليل المنظمة:

١- تحليل المنظمة : ما هو ؟

هو أداة يمكن استخدامها عند الرغبة في بناء قدرات جماعات غير رسمية أو منظمات غير حكومية أو منظمات المجتمع المدني بصفة عامة . وعندما يشارك أعضاء المنظمة في استخدام هذه الأداة , فإنها ستمكنهم من ممارسة الرؤية الناقدة لجميع المصادر (النظم - التكوينات - العمليات - البشر - المال) التى يتم تكريسها من اجل تحقيق أهدافهم . ويفيد تحليل المنظمة فى تحديد الاحتياجات المطلوبة من أجل أن تكون المنظمة أكثر فاعلية .. أى يمكن اعتبارها وسيلة لتحليل " الفجوة " بين المحقق والمأمول , ورصد العوائق التي تحول دون بلوغ الأهداف .. هي وسيلة للمراجعة وقياس مدى التقدم المحقق ..

تحليل المنظمة = وسيلة ——مراجعة المصادر——> رصد الفجوة بين المحقق والمأمول

ويؤكد الخبراء أن مرور أعضاء المنظمة بخبرة إستخدام هذه الوسيلة " تحليل المنظمة " بشكل جماعى ناجح لمرة واحدة , وبمساندة أحد مصادر الخبرة , سيؤدى الى أن يكون من السهل عليهم تكرار هذه العملية بشكل منتظم كلما أرادوا معرفة أين هم من أهدافهم.. بمعنى أن القيام بعملية التحليل تلك فى المرة الأولى , غالباً ما تواجهها عدة صعوبات مثل عدم وجود هدف واضح ومحدد تسعى المنظمة إلى تحقيقه , أو صعوبة وضع مؤشرات محددة للنجاح , أو عدم توفر بيانات دقيقة عن العمل فى البرامج والمشروعات ومختلف الأعمال التى تقوم بها المنظمة .. لذلك تكون المرة الأولى على درجة من الصعوبة .. فى حين تكون المرات التالية أسهل نتيجة لتفادى الصعوبات سالفة الذكر , فضلاً عن قوة الدفع المعنوى الذى أحدثها التحليل الأول والناجمة عن ما حققه من فوائد للمنظمة والتى تتمثل غالباً وبشكل عام فى زيادة فاعلية المنظمة .

٢- تحليل المنظمة : من يقوم به ؟

تتوقف الفائدة التي يمكن أن تحققها آلية تحليل المنظمة علي الطريقة التي تتم بها .. فإذا قامت على أساس من مبدأ " المشاركة " .. مشاركة جميع أصحاب المصلحة أو من يمثلهم , فى جو من الثقة والشجاعة , ازدادت فاعلية هذه الطريقة فى رصد الفجوة , وفي دعم بناء قدرات المنظمة .. ويمكن القول بأن :

عملية تحليل المنظمة لا تقل أهمية عن نتائجها .

ملاحظات

وفضلاً عن الهدف والمؤشـــــرات من المهم أن تتضمن الخطة إطاراً زمنياً (جدول عمل) ومالياً (التكلفة) .

ويقوم الفريق بالحصول على موافقـة مجلس الإدارة على خطة العمل التنفيذية التى سـتوجه نشـاطه , متضمنة الأهداف والوسـائل والتوقـيتات والمسـئوليات والتكلفة .. ثم يتولى الفريق تنفيذ هذه الخطة , وينتهى إلى مسودة التقرير الذى يقدمه إلى مجلس الإدارة متضمناً رصداً للفجوة بـين المأمول والمتحقـق , وكذلك أختيارات للمستقبل أو لسد الفجوة .. ويدور حوار بين مجلس الإدارة وبين اللجنة بشأن التقرير حتى يأخذ شكله الأخير الذى يتم اعتماده .

وإذا كان فريق التحـليل يقـوم بـهذا العمل فإنه لن يتمكن من ذلك بـدون مشـاركة مناسبة من : -

جميع أصحاب المصلحة أو من يمثلهم :

أصحاب المصلحة هم كل الأفراد أو الجماعات التى تتأثر بنجاح أو فشـل المنظمة .. وينقسم أصحاب المصلحة إلى قسمين , الأول يتعلق بـمن هم داخل المنظمة والثانى يتعلق بمن هم خارجها ..

أ- داخل المنظمة	ب - خارج المنظمة
- أعضاء مجلس الإدارة ولجانه	- المؤسسون
- فريق الإدارة	- الممولون
- الموظفون	- المنظمات الشريكة
- المتطوعون	- أعضاء المجتمع المحلى بمختلف فئاته
	- القيادات المحلية
	- القيادات الدينية
	- المسئولون الحكوميون المحليون
	- المنظمات الحكومية أو غير الحكومية الأخرى

٣- تحليل المنظمة :

متى نحـلل ؟ تتم عملية التحـليل على فترات تتراوح بـين ثلاث وخمس سـنوات حسـب درجة الاستقـرار والموائمة فى أعمال المنظمة .. وقـد يقـتضى الأمر القـيام بعملية التحليل هذه قبل انقضاء السنوات الثلاث إذا كان هناك عمل رئيسـى تقوم بـه المنظمة بصفة تجريبية أو للإحساس بعدم الاطمئنان لمخرجات بـرنامج رئيسـى , أو لأية أسباب أخرى يرى مجلس الإدارة الأخذ بها ..

ملاحظات

التطبيق الخامس

اختر العبارة الصحيحة المكملة لما يلى :

١- تحليل المنظمة هو .. ..

( ) ا- تحديد الإنجازات التى حققتها المنظمة فى فترة زمنية معينة .

( ) ب- رصد وتحليل الفجوة بين ما تحقق وما نأمل فى تحقيقه فى اطار العمل على زيادة فاعلية المنظمة.

( ) جـ - الكشف عن درجة الاستفادة من الموارد البشرية والمادية .

٢- تحليل المنظمة .. ..

( ) ا- لابد أن يقوم به الخبراء (المستشارون) من خارج المنظمة .

( ) ب - يفضل أن يتم بشكل فردى بواسطة أحد أعضاء المنظمة .

( ) جـ - من الضرورى أن يقوم به أساساً أعضاء من المنظمة وبشكل جماعى .

٣- يجب أن ينصب التركيز فى عملية تحليل المنظمة على .. ..

( ) ا- نتائجها .

( ) ب- طريقة القيام بها .

( ) جـ- ا+ب

٤- فريق تحليل المنظمة هو .. ..

( ) ا- جهاز من أجهزة المنظمة يخضع لسلطة مجلس الإدارة .

( ) ب- كيان مستقل ينتهى إلى إصدار تقرير يجب أن يأخذ به مجلس الإدارة .

( ) جـ - لجنة من لجان مجلس الإدارة الدائمة .

ملاحظات

٥- من العوامل الجوهرية لنجاح عملية تحـــــــليل المنظمة .. ..
( ) ا- التخطيط الجيد.
( ) ب-إيمان الجميع بأنها عملية إيجابية .
( ) جـ - الحوار بين الفريق ومجلس الإدارة حول مسودة التقرير.

٦- أول خطوة ينجزها فريق التخطيط هى .. ..
( ) ا- وضع خطة العمل.
( ) ب - الحصول على الموافقة على خطة العمل .
( ) جـ - عقد الاجتماع الأول .
( ) د - تلقى قرار التشكيل .

٧- يقوم بتحليل المنظمة .. ..
( ) ا- فريق التخطيط .
( ) ب- جميع أصحاب المصلحة .
( ) جـ- ا+ب
( ) د- فريق التخطيط بمشاركة من جميع أصحاب المصلحة .

٨- تكون عملية تحليل المنظمة للمرة الأولى .. ..
( ) ا- تجربة أولى لا تحتاج إلى تدقيق شديد .
( ) ب- على درجة من الصعوبة لأسباب موضوعية عديدة .
( ) جـ - على درجة من السهولة لأن المنظمة لاتزال جديدة
( ) د- ا+جـ .

انظر الإجابة الصحيحة فى الملحق

ملاحظات

٤- تحليل المنظمة : ماذا نحلل ؟

يتناول تحليل المنظمة مختلف العناصر التى يمكن أن تؤثر على فاعليتها , سواء ما تعلق منها بالماضى أو الحاضر و وما يتعلق ببنائها ونظام العمل فيها أو ما يدور داخلها من علاقات وتفاعلات , وأيضاً ما يتعلق بما هو داخلي أو ما هو خارجي من أفراد أو جماعات أو منظمات , ثم وهذا هو الأهم ما يتعلق بما تصبو إليه كمنظمة وما حققته بالفعل وكيف يتسنى لها سد الفجوة بينهما .. كل ذلك بهدف زيادة فاعلية المنظمة وتدعيم تأثيرها فى المجتمع .

ويمكن تقسيم عناصر التحليل أو مجالاته إلى أقسام أربعة :

١-) ▪ التأسيس والنظام الأساسى .

٢-) ▪ آليات العمل الداخلى (أعمال الحكم والإدارة والتطوع) .

٣-) ▪ التأثير والفاعلية (برامج ومشروعات المنظمة).

٤-) ▪ التفاعل الإيجابى مع المجتمع (العلاقات الخارجية) .

ومن الجدير بالذكر أن هذا التقسيم إنما هو أمر مُصطنع لتسهيل عملية التحليل , وأن التحليل الجيد للمنظمة يستوجب النظر إليها ككل متكامل .. أو بمعنى آخر , لابد من إعادة التركيب بعد التحليل أى لا يجب أن يقتصر الأمر على الإجابة على الأسئلة التفصيلية بل يجب أيضاً البحث عن إجابات تتعلق بالأسئلة الرئيسية .
وفيما يلي استعراض لكل قسم من أقسام التحليل الأربعة ....

ملاحظات

١ - التأسيس والنظام الأساسى واللائحة الداخلية :

يسّهل رصد التطور التاريخي للمنظمة فهم ما يجرى بها الآن..ويتحقق هذا الرصد من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

أ- ماهى المشكلة التي أنشئت المنظمة لحلها أو الحاجة التى أرادت تحقيقها ؟

ب- من هم المؤسسون ؟ وما هى علاقتهم بالمنظمة الآن ؟

ج- ما هو تاريخ التأسيس وتاريخ الترخيص ؟

د- ما هى الأزمات المبكرة التى واجهت المنظمة وكيف تم التغلب عليها ؟

هـ ما هى أهم التحولات التى طرأت عليها منذ الإنشاء وحتى الآن ؟

و ماهى أهم الإنجازات السابقة التى حققتها المنظمة ؟

ويمكن الحصول على إجابات على الأسئلة السابقة من خلال الشهادات الحية (المؤسسون مثلاً) أو من ملفات وسجلات المنظمة , وربما تجد بالمنظمة ما يعرف "بالدليل" وهو رصد لكل ما يحدث بالمنظمة .
ويمدنا تحليل تاريخ المنظمة بمعرفة بما أراد المؤسسون تحقيقه من خلال هذه المنظمة , وكذلك المنعطفات الرئيسية التى مرت بها المنظمة منذ ميلادها وحتى الآن .. ومن المهم عقد مقارنة بين المنظمة عند التاسيس كفكر وكممارسه , وبين ما آلت إليه اليوم .. فقد تسفر هذه المقارنة عن ضرورة تعديل المسار أو تغيير الإستراتيجيات على سبيل المثال .. تذكر القول العامى الشائع " من فات قديمه تاه "

... من فات قديمه تاه !!!

ملاحظات

أما النظام الأساسى أو القانون الداخلى للمنظمة فإنه بمثابة الحدود التى يختارها مؤسسوا وأعضاء المنظمة - بما لا يتعارض مع القانون والدستور - للعمل فى إطارها . ومن المهم مراجعة هذا النظام من حين لآخر, وإدخال التعديلات اللازمة عليه بما يتناسب مع مستوى نمو المنظمة ..

وسوف نهتم الآن فى عملية تحليل المنظمة بعدة جوانب محورية بالنسبة لأى منظمة .. غرض **المنظمة ورؤيتها ورسالتها واستراتيجياتها** .



غرض المنظمة وأهدافها المحددة .. هو النتيجة النهائية التى وجدت المنظمة لتحقيقها .. هو محطة الوصول فى الرحلة ..

وكما يقول المثل الصيني " السمكة تفسد من الرأس " , ورأس المنظمة هو غرضها , أى أن الصياغة الجيدة له تمثل أساساً هاماً من أسس نجاحها .. والأسئلة التى يجب طرحها هنا هى :

أ- ● ما هو غرض المؤسسة ؟ على سبيل المثال , قد يكون غرض منظمة تهتم بتحسين وضع المرأة فى مصر هو " القضاء على الأمية بين ربات البيوت فى مصر " .

ب- ● هل يختلف الغرض الحالى عن ذلك الذى اختاره المؤسسون ؟

ج- ● هل يتضمن الغرض تحديداً جيداً للجمهور المستهدف ؟

د- ● هل يتضمن الغرض تحديداً واضحاً للمشكلة المطلوب حلها أو الحاجة المطلوب إشباعها ؟

هـ- ● هل تم تحويل غرض المنظمة إلى مجموعة أهداف أكثر تحديداً ؟ فى المثال السابق يمكن صياغة مجموعة أهداف محددة مثل :

* محو الأمية الهجائية لدى ١٠٠٠ ربة بيت خلال عام ..
* خفض معدل تسرب الفتيات من المدارس بنسبة ١٠% خلال عامين ..

و- ● هل الغرض شديد التحديد (ضيق للغاية) ؟ أم شديد الاتساع بدون داع ؟

ز- ● هل هذا الغرض مازال صالحاً لتوجيه المنظمة فى عملها ؟

ح- ● متى تمت آخر مراجعة وتعديل للغرض وللأهداف المحددة ؟

ط- ● إلى أى مدى يعى العاملون فى المنظمة بغرضها , وهل يستخدمونه كدليل للعمل أم أن الهم الأساسى هو استمرار العمل بصرف النظر عن الغرض الذى نشأت المنظمة من أجله ؟

ى- ● هل يعى باقى أصحاب المصلحة بالغرض ؟ وما هو موقفهم منه ؟

ويستطيع القائمون بالتحليل الحصول على إجابات على ما سبق من لائحة المنظمة (نظامها الأساسى) , أو من المؤسسين أو أعضاء مجلس الإدارة أو من يقوم على الجهاز التنفيذى بها .. وغالباً سنحتاج إلى أكثر من مصدر .

ملاحظات

التدخل

هنا لا يجب أن يقتصر دور فريق التحليل على رصد ما هو قائم ولكن يجب تجاوز ذلك إلى تقديم اقتراحات جذرية أو ثانوية لصياغات جديدة للغرض ومن ثم أهدافه المحددة .. أو التوجيه بالمحافظة على الصياغة كما هى .. مثلاً قد يكون الاقتراح فى المثال السابق بأن يتحول الغرض من تناول مشكلة الأمية إلى " زيادة الدور الاقتصادى والسياسى لربات البيوت فى المجتمع المصرى " ويكون من بين الأهداف المحددة " مضاعفة عدد ربات البيوت اللاتى تدلين بأصواتهن فى الانتخابات خلال عامين .." وذلك على سبيل المثال ..
أما إذا كان الغرض غير مصاغ بشكل واضح أو أهدافه غير محددة , هنا لابد من إعادة الصياغة بشكل جيد ..والصياغة الجيدة للغرض -كما فى المثال السابق - يجب أن تتضمن ثلاثة عناصر :

أ) مصدر يشير إلى التغيير (زيادة)
ب) مشكلة أو حاجة (الدور الاقتصادى والسياسى)
جـ) جمهور مستهدف (ربات البيوت فى المجتمع المصرى)

أما الهدف الخاص المحدد فلابد أن يوضح الأرقام والتوقيتات , كما فى المثال السابق .

وإذا كانت هذه الخطوة تمثل أحد إنجازات عملية تحليل المنظمة , فإنها تمثل أداة رئيسية لها .. فبدون وجود غرض وأهداف محددة تصبح عملية تحليل المنظمة فارغة من محتواها ولا جدوى من ورائها ..

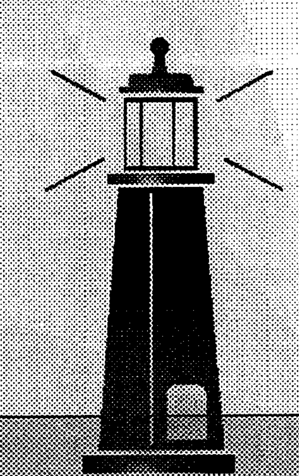
ومن المهم فى هذا الإطار أن تتبنى المنظمة مجموعة واضحة من مؤشرات الأداء حتى يسهل الحكم على ما تم من عمل وتجنباً - فى نفس الوقت - لحدوث مشاكل يمكن تجنبها بين المشاركين فى عملية التحليل سواء داخل الفريق أو خارجه .. وعلى سبيل المثال , فى الهدف الخاص بمحو الأمية الهجائية لعدد ١٠٠٠ ربة بيت خلال عام , يكون من المهم وضع مؤشرات واضحة للتأكد من تحقق هذا الهدف .. نحدد مثلاً متى نعتبر أن الأمية الهجائية قد محيت .. هل عنده القدرة على قراءة الصحيفة اليومية أم كتابة خطاب إلى صديق أو قريب ؟ أو كلاهما ؟ ..

والآن عزيزى القارئ .. عزيزتى القارئة ..
يمكنك أن تقوم بصياغة غرض المنظمة , ثم أحد الأهداف المحددة , ثم قم باختيار مجموعة مؤشرات للأداء تتميز بالدقة والوضوح .
الغرض :
الهدف المحدد :
المؤشرات :

ملاحظات

رؤية المنظمة : هى وصف للمنظمة في حالتها المثالية , أى بيان بما تكون عليه المنظمة فى حالة كونها نموذجية .. وعندما نكرر كلمة المنظمة فى العبارة السابقة , فإن المقصود هو المنظمة التي توجد فى مجتمع معين ترغب في تغييره .. فإذا كان تحليل المشكلة أو الحاجة تمثل الحالة الراهنة للمنظمة فى مكان وزمان معينين , فإن الرؤية تمثل صورة المنظمة والمجتمع بعد زوال المشكلة أو تحقيق الحاجة , أى بعد تحقيق الغرض ..

فى مثالنا السابق , يكون تحديد الرؤية فى عبارة مثل "لن توجد ربة بيت لا تعرف القراءة والكتابة .." أو لن تتخلف امرأة عن الإدلاء بصوتها في الانتخابات .. " أو "لن تحرم أمرأة من تقلد منصب لكونها امرأة .." كما يمكن أن تتمثل الرؤية الخاصة بمنظمة معينة فى كل ما سبق وربما أكثر من ذلك ..



عزيزى .. عزيزتى ..
الرؤية للمنظمة هى الفنارة للسفينة ... تهديها الى : الأرض - الأمل ..
أى أن للرؤية وظيفتين : الدليل والحافز معاً .

ويمكن رصد الرؤية من خلال الإجابة علي الأسئلة التالية :

أ- • هل لدى المنظمة رصد لما تود أن تكون عليه ؟

ب- • ما هى درجة وضوح الرؤية ؟

ج- • إذا ما تحقق الغرض تماماً فما الذى سوف تكون عليه المنظمة ؟

د- • ما الذى يأمله الأعضاء بالنسبة للمنظمة ؟

هـ- • ما الذى يأمله الجمهور وأصحاب المصلحة من المنظمة ؟ وإلى أى مدى يتشابه توقع أصحاب المصلحة مع توقع الأعضاء مع ما هو مرصود كرؤية للمنظمة ؟

ملاحظات



وكما سبق القول فى العنوان السابق , لا يتوقف دور لجنة تحليل المنظمة على معرفة ما إذا كانت هناك رؤية أم لا , أو أن الصياغة كانت واضحة أم لا , ولكنه يتجاوز ذلك الى محاولة إيجاد أو تطوير صياغة واضحة لرؤية المنظمة, وتتولى هذه العملية لجنة التخطيط فى المنظمة .

ومن ناحية أخرى , من المهم أن تنتشر هذه الرؤية بين العاملين فى المنظمة وكذلك أصحاب المصلحة جميعاً .. مثلاً يمكن تعليق لوحات فى مقر الجمعية عليها العبارات التى تعبر عن هذه الرؤية وكذلك طبعها فى المادة الدعائية إن وجد .

عزيزى .. عزيزتى ..
هل لديك أفكار جديدة لنشر الرؤية الخاصة بالمنظمة ؟
أذكر بعضها الآن ....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

ملاحظات



رســـالة المنظمة : هى مجموعة الأعمال التى تقـوم بـها المنظمة لتحقــيق غرضها وأحــياناً تتضمن الإشارة إلى المنتج أو الخدمة والجمهور المستهدف ..
ويمكن رصد الرسالة من خلال ما يلى :

أ- • ما هى الأعمال التى تقـــوم بـــــها المنظمة ؟
ب- • هل تنســجم البــرامج والأنشــطة مع الرســالة ؟
ج- • ما مدى ملائمة الأعمال بالنسبـــــة للغرض المختار ؟
د- • ما هى المرة الأخيرة التى تم فيها تعديل الرســـالة بإضافة أعمال أو حـذف أخرى ؟ أو تغييرها كلية ؟ وما هو السبب فى ذلك ؟

ونعود مرة أخرى للمثال السابق , فنجد أن رسالة هذه المنظمة هى " دعم الدور الاجتماعى والاقتصادى والسياسى للمرأة المصرية " .. وعلى نحـو أكثر تحـديداً يمكن أن تكون الصياغة " تقـديم خدمات محـو الأمية لربات البـيوت " أو " تقـديم خدمات الرعاية النهارية لأطفال الأمهات العاملات .. " وذلك على سبيل المثال ..



ويجب على القـــائم بالتحـــليل التأكد من وضوح الرســـالة أى الأعمال التى اختارتها المنظمة من أجل تحقيق الغرض الذى نشأت المنظمة من أجله .. أو أن يقترح تحـديداً لها .. كما يكون عليه أن يتأكد من أن البـــرامج والمشـــروعات التى تقـــوم بـــها المنظمة متمشية مع رســالتها ومتسـقـة معها , أو أن يقترح التدخل المناسـب .

ومن المهم لفت النظر إلى العلاقــة العضوية بــين غايات المنظمة من ناحـــية (هدفها العام وغرضها وأهدافها المحـددة) , وبـين وسـائلها (الرسـالة والبـرامج والمهام) من ناحـية أخرى ..ومن غير المنطقـى أن يتم توسـيع الغرض مثلاً دون مراجعة الرسالة .. والسؤال الذى يجب البحث عن إجابة له باسـتمرار هو : كيف يمكن تعديل الرســـالة من أجل ضمان بـــلوغ الغرض .. هل هناك بـــرامج أو مشروعات أخرى يمكن إضافتها إلى أعمال المنظمة .. ألخ

ملاحظات

إستراتيجية المنظمة : هى الطريق أو الطرق التى تختارها المنظمة لكى تحقق ما تريد بكفاءة عالية ...

قد تختار المنظمة لنفسها " الوقاية كأستراتيجية تحقق من خلالها الغرض .. وعلى سبيل المثال , تكون الوقاية بالنسبة لمشكلة الأمية متمثلة فى منع التسرب من المدارس .. كما تختار منظمة أخرى استراتيجية " العلاج " , والتى تتمثل فى مثالنا السابق فى محو الأمية أو تعليم الكبار .. ويمكن للمنظمة أن تتبنى الاستراتيجيتين معاً بشكل متتابع أو فى نفس الوقت .

وكما تكون للمنظمة ككل استراتيجيات , يكون لكل برنامج من برامجها استراتيجياته المميزة والتى تمثل أنسب الطرق التى تؤدى إلى نجاح البرنامج المعين . فمثلاً قد تختار المنظمة أن يكون الاشتراك فى برنامج محو الأمية مجانياً وأن يأخذ البرنامج شكلاً غير نظامى .

عزيزى .. عزيزتى ..
فى الرحلة يكون الغرض هو محطة الوصول , والبرنامج هو الوسيلة أو الآلية , أما الاستراتيجية فهى الطريق الأنسب لبلوغ الغرض ؟

والأسئلة التى يجب طرحها هنا هى :

أ- • ماهى إستراتيجيات المنظمة ؟
ب- • ما هى درجة ملائمة الإستراتيجيات للمنظمة كغرض ورسالة ؟
ج- • ما هى آخر مرة تمت فيها مراجعة الإستراتيجيات وتعديلاتها ؟ وما السبب فى ذلك ؟



ويكون على القائم بتحليل المنظمة التأكد من وضوح الإستراتيجية للمنظمة , وأن يراجع مدى مناسبتها لتحقيق الغرض , واقتراح إستراتيجيات جديدة تكون أكثر ملائمة ومناسبة لمقتضيات المرحلة الحالية والمستقبل القريب والمتوسط .

مثلاً , كانت إحدى المنظمات التى تعمل فى مجال الصحة تتبنى إستراتيجية العلاج , وبعد أن تم القضاء على المرض تغيرت إستراتيجيتها وأصبحت الوقاية لمنع الإصابة بهذا المرض .. ولنا أن نتصور وضع هذه المنظمة إذا استمرت فى تبنى إستراتيجية علاجية لمشكلة لم تعد موجودة !!

•ويتضح من الأسئلة السابقة المتعلقة بالغرض والرؤية والرسالة والإستراتيجية أن إجاباتها يمكن الحصول عليها من مصادر عديدة مثل الملفات , والسجلات , والمؤسسين , والعاملين في المنظمة , وبعض أصحاب المصلحة ..

التطبيق السادس

دراسة حالة " معالم الطريق "

قامت جمعية " الجنة تحت أقدام الأمهات " بناحية النصر , بعد مرور عشر سنوات على إنشائها بمراجعة خطتها الإستراتيجية , وانتهى الأمر باللجنة المشكلة للقيام بذلك إلى وضع تصور سيتم عرضه على مجلس الادارة لاعتماده ليمثل الخطة الإستراتيجية للسنوات الخمس القادمة , أما عن أهم معالم هذا التصور فكانت كما يلى :

الهدف العام : " تحسين وضع المرأة ".

الغرض : زيادة فاعلية الدور الإجتماعى والاقتصادى والسياسى للمرأة بناحية النصر. (كان الغرض عند الإنشاء هو : مساندة الأمهات المعيلات بناحية النصر).

الأهداف المحددة :

- محو أمية ١٠٠٠ أمرأة خلال السنوات الخمس (بواقع ٢٠٠ كل عام).
- مضاعفة عدد السيدات المدليات بأصواتهن فى الانتخابات خلال عام.
- تمكين ١٠٠ أمرأة معيلة من مشروعات صغيرة خلال عامين (بواقع ٤٠ فى العام الأول و٦٠ فى العام الثانى).

البرامج :

- برنامج محو الأمية للنساء ..
- برنامج المشروعات الصغيرة للأمهات المعيلات ..
- برنامج دعم المرأة الناخبة ..

(فى الفترة السابقة كان كل النشاط موجه للأمهات المعيلات من خلال تقديم المساعدات العينية لهن , وقد تم توقيف هذا البرنامج وإضافة البرامج الثلاثة المذكورة).

الإستراتيجيات : (على مستوى المنظمة)

- دعم القدرات الذاتية للنساء وتجنب العمل الخيرى .
- التنسيق مع القطاعين الحكومى والخاص , فضلاً عن القطاع الأهلى .
- مشاركة النساء المستهدفات فى مختلف مراحل العمل بالوقت أو الجهد أو المال .

(فى الفترة السابقة كان الطابع الخيرى غالباً على أنشطة المنظمة) .

الرؤية : " ستكون ناحية النصر خالية من الأميات , ولن يوجد بها امرأة تمد يدها طلباً لحسنة تقتات بها هى وأولادها , وسيكون للمرأة دور حيوى فى تقرير مصيرها وبناء مجتمعها ليس فقط داخل البيت وإنما فى مختلف محافل الحياة .. ستكون امرأة ناحية النصر ذات قلب مفعم بالإيمان وعقل يشع بنور العلم وأخلاق حميدة تليق بصانعة الرجال - صانعة المستقبل " .

القيم المحركة :

- دور المرأة المحورى فى بناء المجتمع لا يقتصر على تربية الأبناء ورعاية شئون البيت فقط ..
- المرأة المتعلمة شريك الرجل فى بناء المجتمع ..
- تكامل أدوار المرأة فى المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ..

عزيزى .. عزيزتى ..
أذكر أهم معالم التغيير الذى طرأ على التصور الإستراتيجى لجمعية "الجنة تحت أقدام الأمهات" .. موضحاً اتجاه التغيير..

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

ملاحظات

اللائحة الداخلية : وهى تنظم العمل داخل المنظمة من خلال تحديد أدوار ومسئوليات وصلاحيات أجهزة المنظمة والعاملين بها , ومن خلال تنظيم شئون العاملين , وتحديد النظام المالى سواء ما تعلق بالموارد أو الإدارة المالية بمختلف عملياتها , وكذلك وضع النظام المخزنى والمشتريات ولائحة المساعدات الإجتماعية والمعونات العينية , وكذلك من خلال تنظيم عملية التدريب , فضلاً عن إنها - اللائحة - تتضمن مجموعة من الأحكام العامة التى تتعلق بحماية المنظمة مما يمكن أن تتعرض له من مخاطر سوء الممارسة , والتى تنظم كيفية تغيير اللائحة الداخلية وتحديد موعد العمل بها ..

وتختلف تفاصيل هذه اللائحة الداخلية من منظمة إلى أخرى حسب إختلاف نوع وحجم النشاط الذى تقوم به .. كذلك من الضرورى أن يتم تعديل هذه اللائحة لكى تتناسب مع تطور العمل فى المنظمة المعينة , وإلا تحولت إلى روتين معطل بدلاً من أن تكون تنظيماً يساعد على حسن الأداء .

ويستطيع القائم بالتحليل أن يطرح التساؤلات الآتية على أعضاء مجلس الإدارة والعاملين سواء الموظفين أو المتطوعين , كذلك يستطيع أن يقوم بمراجعة اللائحة الداخلية بنفسه .. هذه التساؤلات هى :

أ- • هل توجد لائحة داخلية ؟
ب- • هل تنظم اللائحة الداخلية كافة الأعمال والوظائف الكائنة بالمنظمة ؟
ج- • هل التنظيم ملائم لمقتضيات العصر أم أنه قديم وغير مناسب ؟
د- • هل يتم العمل وفقاً لهذه اللائحة أم يتم تجاهلها والخروج عليها ؟

التدخل

بداية إذا لم تكن هناك لائحة داخلية , أو أن تكون اللائحة غير متناولة لكافة الأعمال نظراً لأن بعضها أُستحدث بعد وضع اللائحة أو إذا كانت قديمة غير مناسبة لمتطلبات العصر (مثلاً حجم السلفة المستديمة لا يناسب أسعار اليوم) , فى كل هذه الأحوال يجب على القائم بالتحليل أن ينبه مجلس الإدارة الى هذا الأمر الهام .
ويمكن فى هذه الحالة تشكيل لجنة من بعض أعضاء مجلس الإدارة والعاملين فى المنظمة ممن هم على دراية بطبيعة العمل فيها لاستحداث لائحة جديدة أو لتطوير اللائحة القائمة .. وفى كل الأحوال يمكن الاستعانة بنموذج اللائحة المعد لدى إدارة الجمعيات بوزارة الشئون الاجتماعية أو لدى الجهة الإدارية التابعة لها الجمعية .. أو يمكن الاستعانة باللائحة الخاصة بجمعية أخرى مشابهة .

ملاحظات

إغفال مراجعة وتحديث اللائحة الداخلية التى تنظم العمل داخل المنظمة قد يحولها إلى روتين معطل ..

أما تجاهل العمل باللائحة الداخلية فإن حكمه هو حكم الخروج على القانون فضلاً عن إهدار النظام بكل ما يترتب عليه من مشاكل فى الإدارة بما يهدر موارد المنظمة ويجعلها عاجزة عن إنجاز ما تسعى إليه ..

ملاحظات

مشاكل شائعة

غياب الرؤية أو عدم وضوحها



فقْد الدافع + التخبط

عدم التحديد الجيد للغرض:
أى - عدم تحديد نوع التغيير المطلوب بدقة
- عدم تحديد المشكلة بشكل واضح
- عدم تحديد الجمهور المستهدف..



تشتت الجهود وضياع الموارد
(محدودية التأثير)

الفصل بين أنشطة المنظمة وغرضها , (أى بين الوسائل والغايات)



" كثير من الضجيج وقليل من الطحين "
هى منظمات لها أيدى وأرجل ولكن بدون رأس .

غياب غايات ووسائل المنظمة أو أيهما عن وعى بعض أصحاب المصلحة



تفكك أو ضعف الجماعة أو المنظمة

غياب أو قِدم اللوائح الداخلية المنظمة للعمل داخل المنظمة



غياب التنسيق
الصراع
إهدار الموارد

ملاحظات

انتبه !!

!! المنظمة القوية هى التى تحاول أن تستفيد فى حاضرها من خبراتها السابقة من أجل تحقيق مستقبل أفضل ..

!! كلما كانت غايات المنظمة واضحة وأساليبها مناسبة كلما زاد احتمال نجاحها فى تحقيق ما نشأت من أجله ..

!! تداول أسباب وجود المنظمة - غاياتها ووسائلها ورؤيتها - بين الجميع يزيد المنظمة تماسكا وقدرة على الإنجاز .

!! غرض المنظمة ورسالتها ليسا مقدسات غير قابلة للتغيير وإنما يجب مراجعتها على فترات للتأكد من صحة الهدف وملائمة المسار .

التطبيق السابع

ضع علامة صح (✔) أو علامة خطأ (✘) أمام كل عبارة مما سيلى :

١- (   ) الإستراتيجية هى الهدف الذى تسعى إليه المنظمة .

٢- (   ) الرؤية هى الحلم الذى تتمناه المنظمة .

٣- (   ) يقتصر دور القائم بتحليل المنظمة على رصد وجود أو عدم وجود صياغة للغرض والرسالة والرؤية والإستراتيجية .

٤- (   ) لابد أن يؤدى الغرض إلى تحقق الرسالة .

٥- (   ) إذا كان غرض المنظمة واضحاً , فإن هذا يكفى لأن تكون منظمة ناجحة.

٦- (   ) دراسة تاريخ المنظمة يمثل ركن أساسى فى عملية تحليلها .

٧- (   ) الغرض هو النتيجة النهائية أو محطة الوصول .

٨- (   ) الغرض والرؤية غايات , والرسالة والإستراتيجية وسائل .

٩- (   ) يمكن تجاهل اللائحة الداخلية فى المنظمات الصغيرة .

١٠- (   ) مؤشرات الأداء أدوات أساسية لتحليل المنظمة .

أنظر الإجابة الصحيحة فى الملحق

ملاحظات

٢-) آليات العمل الداخلي :

كما سبق الذكر, نقصد بهذا الموضوع كل ما يدور داخل المنظمة من أجل تحقيق غرضها وفقاً لرسالتها وعملاً بإستراتيجياتها , وفي هدى من رؤيتها ومنظومة قيمها .

عملية الحكم : الحكم هو رسم السياسات واتخاذ القرارات , وينوب مجلس الإدارة عن الجمعية العمومية فى إدارة شئون المنظمة فى ضوء خطة تعتمدها الأخيرة سنوياً وتتم المحاسبة فى نهاية العام التالى .. وتنبثق عن مجلس الإدارة مجموعة لجان دائمة أو مؤقتة هى امتداد له وليست بديلاً عنه , فى تسيير أمور المنظمة .. وقد لا يقتصر عمل هذه اللجان على المشاركة فى أعمال الحكم - وهو السبب الأساسى لوجودها , بل قد تكلف بعض اللجان ببعض الأعمال التنفيذية -- كإدارة مشروع معين مثلاً ..

والأسئلة التى يمكن طرحها بشأن الأجهزة الثلاثة السابقة هى:

أ- ما هو حجم عضوية الجمعية العمومية؟ وماهي خصائص الأعضاء ؟

ب- هل يتناسب حجم العضوية مع حجم الجمهور المستهدف ؟

ج- كيف تنمو العضوية فى الجمعية العمومية ؟ وكيف يحدث النمو ؟ وفى أى إتجاه ؟

د- ما هى درجة فاعلية الجمعية العمومية؟ هل تمارس كل صلاحياتها ؟ أم أنها تركت كل شئ لمجلس الإدارة , وتحولت إلي أداة لاقتناص مواقع المجلس فقط ؟ ما هى نسبة حضور الاجتماعات وما هى نسبة التوكيلات ؟

هـ- ما هو حجم مجلس الإدارة ؟ ما هى خصائص أعضائه ؟ هل تتحقق صفة التنوع فيه (النوع - السن - التمثيل الجغرافى - المهنة - خبرات الحياة - مدة عضوية مجلس الإدارة ..) هل هناك محاولات لضم عناصر ضرورية إلى مجلس الإدارة ؟

و- هل هناك تمثيل مناسب للفئات المستهدفة ضمن مجلس الإدارة ؟

ز- هل الأعضاء على علم بغرض ورسالة المنظمة .. هل هم على وعى برؤيتها ؟

ح إلي أى حد يقوم كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بأدواره ومسئولياته (انظر الدليل الثانى) ؟ وهل هم على علم بها ؟ وهل هم علي علم بما يدور فى المنظمة ؟

ملاحظات

ط- كيف يتم اتخاذ القرار داخل مجلس الإدارة ؟ هل هناك مشاركة حقيقية أم تمركز حول فرد واحد أو بضعة أفراد ؟ ما مدى انتظام اجتماعات المجلس ؟ وما هى نسبة الحضور ؟ ومرات الأنعقاد القانونى ؟ وكم تطول اجتماعات المجلس ..

ى- هل هناك تعارض فى المصالح لدى بعض أعضاء مجلس الإدارة ؟ هل من بينهم من يحقق فائدة مادية أو يحصل على أجر مقابل عضويته لمجلس الإدارة ولو بشكل مقنع؟.. ما مدى إخلاص وأمانة وتفانى أعضاء مجلس الإدارة ؟ وهل هم يتبنون قيم المنظمة ؟

ك- ما هى اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة ؟ وما أنواعها ؟ وما هو تكوين كل منها ؟ هل تتوفر لدى أعضائها الخبرات اللازمة وما هو نظام العمل فيها ؟ وكيف تنظم علاقة اللجنة المعينة بمجلس الإدارة ؟ هل تقوم كل لجنة بدراسة المشكلات المنوطة بها واقتراح الحلول وعرضها على مجلس الإدارة بشكل مناسب وفى الوقت المناسب ؟

ل- ماذا عن العلاقة بين الحكم وبين الإدارة ؟ هل هى قائمة على المشاركة أم التسلط؟ كيف يشارك أعضاء وظيفة الحكم فى صناعة القرارات الرئيسية ؟

ولا شك أن مجلس الإدارة يلعب دوراً محورياً داخل المنظمة بتفويض من الجمعية العمومية التى يجب أن تجيد عملية التفويض باختيار العناصر المناسبة وممارسة عملية الرقابة بشكل فعال .. ومن ناحية أخرى , يحتاج مجلس الإدارة إلى مساندة لجانه بمختلف أنواعها لضمان اتخاذ القرارات السليمة أو لمتابعة البرامج والأنشطة التى تجرى داخل المنظمة .. إلا أن توفر كل ما سبق لا يمثل بديلاً عن أن يقوم مجلس الإدارة بمسئولياته كاملة محققاً لدوره الذى يشبهه البعض بدور السوق بالنسبة للجهات الربحية كمعيار للحكم على مدى النجاح والفشل ..

السوق هو الأداة الرئيسية لتقييم المنظماتلأ الربحية . ومجلس الإدارة هو البديل عن السوق كأداة لتقييم فاعلية استثمار موارد المنظمة غير الربحية .

ملاحظات



ويكون على القائم بالتحليل رسم خطوط التدخل المناسبة فى ضوء ما تسفر عنه الإجابة على الأسئلة السابقة ..

مثلاً إذا اتضح أن هناك جموداً فى حجم عضوية الجمعية العمومية , أو ربما تقلص فيه , فعليه أن يلفت نظر المسئولين فى المنظمة إلى خطورة ذلك , وأن يتخذ معهم التدابير اللازمة لإصلاح هذا العيب . وقد يتمثل التدخل فى دعم التواصل مع الأعضاء الحاليين , وفى عمل محاولات لتنشيط العضوية الجديدة وذلك بعد دراسة أسباب المشكلة بطبيعة الحال ..

من ناحية أخرى , وإذا أسفر التحليل عن عدم انتظام بعض أعضاء مجلس الإدارة فى حضور الاجتماعات أو زيادة الشكوى من طريقة إدارة هذه الاجتماعات بطريقة فردية , أو أن بعض أعضاء المجلس على غير علم بمسئولياتهم الخطيرة , هنا لابد من دراسة الأسباب واختيار التدخل المناسب الذى قد يتمثل فى الدعوة إلى تطبيق اللائحة على من يتغيبون , أو عقد دورة تدريبية لأعضاء مجلس الإدارة لتعريفهم بمسئولياتهم وإكسابهم مهارات القيام بها , أو عقد عدة لقاءات حول أهمية المشاركة فى صناعة القرار , وأساليب الإدارة الفعالة للاجتماعات , كل ذلك على سبيل المثال ..

وقد تكون المشكلة متمثلة فى قصور عمل اللجان أو أن مجلس الإدارة يعمل كلجنة واحدة تقوم بدراسة وعمل كل شئ (!!) .. فى الحالة الأولى من المهم إعادة النظر فى طريقة تشكيل اللجان ومدى وضوح مهام كل منها وطريقة العمل فيها وكيفية عقد الاجتماعات , وعلاقتها بمجلس الإدارة .. أما فى الحالة الثانية , يكون التدخل بمحاولة إقناع مجلس الإدارة بضرورة تشكيل لجان متخصصة تتولى دراسة موضوع معين أو الإشراف على نشاط معين , وأن هذه اللجان ليست بديلاً عن مجلس الإدارة وإنما هى تزيد من فاعليته فى إدارة المنظمة .. وهذا أيضاً على سبيل المثال .

ملاحظات

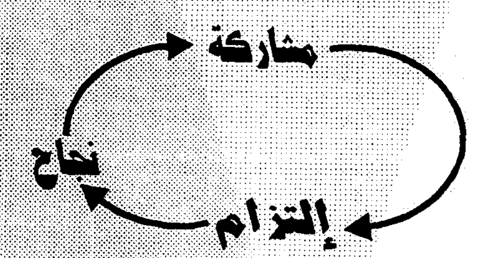
وبصفة عامة يكون من المهم البحث عن أساليب مبتكرة ل:

- دعم روح المشـــــاركة فى مختلف مراحــــل العمل . (الديموقراطية) .

- دعم روح الحماس بالتخصص المناسب (المعرفة) .

- دعم أجهزة المنظمة بما يتناسـب مع نموها (لجان جديدة مثلاً) .

- دعم مجلس الإدارة بعناصر متنوعة الخصائص (التنوع) .



وبمقدورك أن تقـترح على كل أو بـعض أعضاء مجلس الإدارة أن يشـاركوا فى دورة تدريبـــية فى موضوع " مجالس الإدارة الفعالة وديمقـــراطية صنع القـــرار .. " وأن يشاركوا فى دورات تنمية مهارات الإدارة مثل القيادة والتحفيز والتنظيم والتخطيط والإشراف.

ومن المهم التحلى بالصبر عند محاولة إحداث هذا التغيير , فلن يكون من السـهل - مثلاً - أن تحول منظمة خاضعة لحكم الفرد إلى منظمة تسـودها روح المشـاركة فى يوم وليلة بـل أن الأمر قـد ينطوى على مخاطر !! وربـما يكون تنظيم بـرنامج تدريبى حول إستراتيجيات التغيير ربما يكون مفيداً فى مثل هذه الحالات ..

والآن .. هل لديك اقتراحات أخرى ؟ اذكرها من فضلك ..

....

....

....

....

....

....

....

....

....

ملاحظات

مشاكل شائعة

الاعتقاد بأن إحالة موضوع إلى لجنة يعنى قتل الموضوع ..



تراكم الأعمال
وتدهور مستوى الأداء

الاعتقاد بأن العمل الجماعى يعنى أن يقوم كل الناس بأى شئ فى كل وقت دون تحديد واضح للأدوار والمسئوليات



ضياع النظام
والفشل فى المهمة

الاعتقاد بأن الخبراء يعرفون كل شئ عن المشكلة والحل الأمثل لها ..



تجاهل باقى أصحاب المصلحة
غياب معلومات هامة
قرار خاطئ

ملاحظات

انتبه !!

!! ليس العيب في اللجنة ولكن العيب في طريقة إستخدامها كأي آلة أو آليه عرفها الإنسان .

!! مهما كان العمل الفردي متميزاً فلن يكون بديلاً عن العمل الجماعي ولن يدانيه في الامتياز .

!! التنوع في خصائص أعضاء مجلس الإدارة يمثل مصدراً من أهم مصادر قوة المجلس .

!! تنمية عضوية المنظمة يفرز أفضل العناصر اللازمة لإنجاح العمل بها ..

ملاحظات

عملية الإدارة : وهى المنوطة بتنفيذ قرارات عملية الحكم والعمل وفقاً لسياساتها .. وكما سبق الذكر, قد تتولى بعض أجهزة الحكم إدارة بعض أو كل البـــرامج .. إلا أن عملية الإدارة هى اختصاص المدير التنفيذى وكل من يعملون معه سواء فى برامج ومشروعات المنظمة أو فى إدارتها ..

ويتم تحليل وظيفة الإدارة في ضوء الإجابة على ما يلي :

أ- ⇐ من هو المدير التنفيذى أو من يقوم مقامه ؟ كيف يتم اختياره ؟ هل هو مؤهل للقيام بهذا العمل من حيث المهارات الفنية أو الاجتماعية أو الذهنية ؟ كيف يتم تقييم عمله ؟ ما مدى استقراره فى العمل داخل المنظمة ؟ هل لديه صلاحيات كافية لإنجاز مسئولياته ؟ وهل هناك تحديد جيد لدوره ومسئولياته وصلاحياته وحدود سلطاته ومصادر قوته ؟

ب- ⇐ ما هي الوظائف الرئيسية فى المنظمة سواء على مستوى البرامج أو الإدارة ؟ وهل عددها مناسب لحجم العمل , هل هناك توصيف وظيفى مسبق ؟ كيف يتم الإختيار ؟ كيف يتم التوظيف ؟ هل يوجد ملف لكل موظف أو متطوع ؟ ماذا عن الكفاءة والالتزام ؟

ج- ⇐ هل هناك خريطة للهيكل التنظيمى يتم من خلالها تحديد شبكة علاقات العمل وخطوط السلطة والمسئولية ؟ وهل يساعد الهيكل التنظيمى على سرعة إنجاز العمل أم تعطيله ؟ وهل هناك إزدواج فى المسئولية او الإشراف ؟

د- ⇐ إلى أى مدى يشارك العاملون - موظفون - ومتطوعون فى عملية صناعة القرار ؟ هل يسود فى المنظمة جو من الاتصال المفتوح الذى يوفر الشفافية ويقلل من الغموض ؟ ما هو الجو النفسى للعمل داخل المنظمة ؟ إلى أى مدى يكون الشعور بالرضا ؟

هـ- ⇐ ما هى ثقافة المنظمة ؟ ما هى أهم قيمها واتجاهاتها ؟ كيف يتم النظر إلى الأشياء وكيف يتم عمل الأشياء ؟ ما هى شعارات ورموز المنظمة ؟ ما هى أهم حكاياتها وملامحها الإنسانية إن وجد ؟ إلى أى حد يتمثل الأعضاء الجدد هذه الثقافة ؟ هل تتوافق ثقافة المنظمة مع ثقافة المجتمع المحلى أم تختلف معها وربما تتناقض ؟

و- ⇐ كيف يتم التخطيط للمنظمة ؟ ومن يشارك فيه ؟ هل هو تخطيط قصير أم متوسط أم طويل المدى ؟ إلى أى حد يتم إتباع الخطة ؟ إلى أى حد يتم الاستفادة من الخبرات السابقة فى عملية التخطيط الجديدة ؟ هل هناك إيمان حقيقى بالتخطيط ؟

ز- ⇐ كيف تتم عملية الإشراف ؟ هل مستوى الإشراف مناسب ؟ هل الإشراف ... فعال ؟ كيف يتم التقييم ؟

ح- ⇐ كيف يتم التأثير فى العاملين وتحفيزهم للعمل ؟

ط- ⇐ ما هى مؤشرات نمو الموارد ؟ وما هى آليات هذا العمل ؟ وما مدى استقرار الموارد ؟

ى- ⇐ إلى أى مدى يكون حُسن استخدام الموارد ؟ وكفاءة استثمار الأصول بمختلف أنواعها ؟ وكفاءة توظيف الخبرات البشرية ؟

هذا ويمكن الحصول على إجابات هذه الأسئلة من رئيس مجلس الإدارة والسكرتير العام والمدير التنفيذى والعاملين.

ملاحظات

ولا شك أن استمرار وجود المنظمة مرتهن بمدى نجاحها فى تحقيق غرضها لا مجرد أن يكون لها غرض متميز , كما يتجسد هذا النجاح فى فاعلية رسالتها وإستراتيجياتها , لا فى حسن صياغتها .. وكل ذلك لن يتحقق إلا من خلال عملية إدارة ناجحة , أى من خلال قيادة موارد المنظمة - الداخلية والخارجية - من أجل تحقيق أهدافها ..



ويكون على القائم بالتحليل رصد جوانب النجاح أو الفشل فى وظيفة الإدارة , وتقديم مقترحات بالحلول المناسبة التى يؤدى الأخذ بها إلى الاقتراب من تحقيق أهداف المنظمة ..

إذا وجد مثلاً أن هناك خلطاً وتداخلاً بين الأدوار نتيجة عدم وضوحها أو تداخلها أو تناقضها , هنا يكون عليه النصح بضرورة عمل وصف وظيفى دقيق وواضح لكل الوظائف داخل المنظمة , توصيف يضمن التكامل بينها جميعاً , ويكون قابلاً للتنفيذ .. توصيف يساعد على التنظيم الجيد للعمل .. وهنا يمكن الاستعانة بتوصيف وظائف مماثلة لدى جمعيات أخرى مشابهة أو يقوم كل عامل فى الجمعية بكتابة اختصاصاته أو مهامه وصلاحياته , ثم تراجع جميع الأوصاف وتتم مراجعتها وإقرارها ..

وإذا وجد - مثلاً - أن هناك صراعاً بين الموظفين والمتطوعين ناتج عن عدم فهم الأدوار , فمن الممكن عمل لقاء مشترك لمناقشة الرؤى المتبادلة , ومحاولة تقريبها إلى الحقيقة , وإزالة الأفكار التى قد تكون مهددة لأى من الطرفين ..

وإذا وجد - مثلاً أيضاً - أن الخطة تتم بشكل فوقى ولا يتاح لمعظم العاملين وأصحاب المصلحة المشاركة فيها بما يؤدى إلى عدم إحساسهم بأنها تعبر عن تطلعاتهم , فضلاً عن إحساسهم بالتهميش ومن ثم فقْد الحماس والاجتهاد , إذا كان الأمر على هذا الحال , فمن المهم عقد لقاء مع مجلس الإدارة يحضره المسئول التنفيذى لشرح أهمية المشاركة فى عملية التخطيط كأحد ضمانات نجاح عملية التنفيذ .

ملاحظات

وإذا وجدت أن هناك مشـــكلات مزمنة لا يوجد لها حـــل , هنا يجب البحـــث عن الأسباب .. فربما يكون السبب متمثلاً فى ضعف نظام الإشراف أو نقص فيه , وهنا يجب مراجعة نظام الإشـراف أو عقد برنامج تدريبـى فى موضوع الإشـراف الفعال. ومن المهم ألا يقـتصر النظام الإشـــرافى على تصحـــيح الأخطاء ولكن من المهم - وبنفس القدر من الأهمية - مكافأة العمل الجيد ..

وبصفة عامة , يمكن دعم عملية الإدارة من خلال بعض الأساليب مثل :

أ- • تنظيم مشاركة بعض العاملين فى برامج التدريب لتنمية مهارات الإدارة كل حســـــب تخصصه (عمله) .. بـــــرامج التخطيط الإستراتيجى أو تخطيط المشروعات أو الإدارات المالية أو القـيادة أو التأثير.. ألخ .

ب- • تنظيم تدريب أثناء العمل .

ج- • مراجعة الهيكل التنظيمى والوصف الوظيفـى لأعمـال المنظمـة وإقتراح التغييرات الضرورية .

د- • مراجعة إجراءات اختيار الموظفين والمتطوعين , وكذلـك عليهـم استلامهم للعمل ومتابعتهم أثناء قيامهم به ..

والآن هل لديك أفكار أخرى ؟ اذكرها ...

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

ملاحظات

مشاكل شائعة

الاعتقاد بأن الإدارة يجب أن تركز فقط أو بصفة أساسية على رصد المشكلات وحلها ..

عدم تقدير العمل الجيد

إحباط المجيدين ← تدهور الإنتاج

الاعتقاد بأن العمل يمكن أن ينجح بمجرد الاهتمام بالمهمة وكيفية إنجازها وتوفير الإمكانيات المطلوبة ..



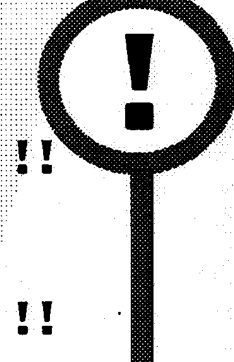
إهمال الجانب النفسى والاجتماعى
تدهور الروح المعنوية والإنتاج .

الاعتقاد بأن التسلط والإجبار هما الطريق المضمون للحصول على الطاعة ..



ضعف التأثير على العاملين .

ملاحظات



انتبه !!

!! الأفكار النبيلة تتحول إلى واقع فقط من خلال العمل المنظم الذي لا يغيب عنه الهدف . الذي يتم قيادة كل الموارد من أجله ..

!! نجاح المنظمة يتوقف على تكامل أعمال الحكم وأعمال الإدارة ..

ملاحظات

عملية التطوع : وبالإضافة إلى أن الأسئلة التى وردت فى القسم السابق تنسحب على جميع الأعمال سواء التى يقوم بها متطوعون أو موظفون , هناك بصفة خاصة أسئلة إضافية تتعلق بوظيفة التطوع :

أ- ⇚كيف تتم عملية إدارة التطوع ؟

ب- ⇚ هل هناك جهة أو فرد ما مسئول عن هذه العملية داخل المنظمة ؟

ج- ⇚ ما هو حجم المتطوعين وما هى خصائصهم ؟

د- ⇚ كيف تتم عملية تنمية المتطوعين كماً وكيفاً ؟

هـ- ⇚ ما هى أهم مصادر البحث عن المتطوعين ؟

و- ⇚ ما هو حجم العمل التطوعى داخل المنظمة ؟ وما هى قيمته المادية ؟

ز- ⇚ هل الاتجاه داخل المنظمة يسير نحو تقليل الاعتماد على التطوع بالمقارنة بقيمة العمل المأجور أم العكس ؟ وما هى أسباب أى من الاتجاهين ؟

هذا ويمكن الحصول على إجابات لهذه الأسئلة من مصادر عديدة منها أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذى وكذلك من الموظفين والمتطوعين .. هذا فضلاً عن السجلات ومحاضر الاجتماعات والملفات .



ويكون على القائم بالتحليل أن يقترح حلولاً للمشاكل وأساليب لتحقيق الحاجات .. إذا وجد أن هناك نسبة عالية من تسرب المتطوعين وهذا يمكن أن يرجع إلى أسباب عديدة , منها عدم تحديد أدوار ومسئوليات المتطوعين - مثلما يحدث مع الموظفين _ بشكل ما يترتب على ذلك من إحساس بعدم أهمية الدور وخاصة لدى المتطوع , ومن نقص فى الإشراف والمتابعة لدى المسئولين .. إذا كان الأمر على هذا النحو , يمكن للقائم بالتحليل أن يقترح على القائمين علي المنظمة أن يهتموا بعملية إدارة العمل التطوعى أو المتطوعين بواحد أو أكثر من التدخلات التالية :

- تخصيص أو تعيين مسئول عن المتطوعين ..
- عمل دراسة عن أسباب تسرب المتطوعين , وعزوف الجدد منهم .

ملاحظات

- تنظيم مشـاركة بـعض أعضاء مجلس الإدارة فى دورة تدريبية عن التطوع ..
- كتابة ما يتم الاتفاق عليه مع المتطوعين فى صورة عقـد لا يختلف عن العقـد المبـرم مع الموظف إلا في أنه لا ينص على حـصول المتطوع على أجر .
- دراسـة اتجاهات أعضاء مجلس الإدارة والمسئولين التنفيذيين نحو العمل التطوعى , وتحليل مكونات هذا الإتجاه ..
- عمل ملف لكل متطوع يحـتوى على مختلف بياناته .
- مداومة الاتصال بالمتطوعين حتى بعد انتهاء عملهم فى المنظمة .
- تنظيم تدريب المتطوعين كل حسـب تخصصه فى العمل .

ونؤكد على أن ما سبـق إنما يمثل عينة من التدخلات التى يمكن أن يقـوم بـها محـلل المنظمة حـتى تتحقـق الفائدة من عملية التحـليل تلك , إذا التزمت المنظمة بإنجاز ما يراه المسئولون مناسباً لتطوير العمل بها ..

والآن هل لديك أفكار أخرى ؟ اذكرها من فضلك .

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

ملاحظات

مشاكل شائعة

.. عزوف أو تسرب المتطوعين



إهدار أهم مصادر الموارد البشرية

..سيطرة نفر قليل أو فرد واحد على المنظمة



قتل روح المبادرة

سيادة السلبية

.. الاعتقاد بمعرفة كل شئ وعدم احترام التخصص



إهدار الموارد

زيادة التكلفة

الإحباط

عدم وجود وصف وظيفى أو عدم تحديثه أو عدم العمل به



تخبط وتداخل الأدوار

إهمال بعض الأعمال

إهدار العمل الجماعى

الفشل

ملاحظات

.. عدم معرفة أعضاء مجلس الإدارة بأدوارهم

تقصير فى أداء الأمانة

..الاعتقاد بأن التطوع عمل لا يتطلب الالتزام

ضعف الأداء

إضعاف دور وقيمة العمل التطوعى

.. الاعتقاد بأن التخطيط مضيعة للوقت والمال



سوء التخطيط

الفشل

أنتبه !!

!! مجلس الإدارة هو عين المجتمع داخل المنظمة، وهو قاطرة العمل بها..

!! تكامل عمليات الحكم والإدارة والتطوع هو ضمان نجاح المنظمة..

!! التطوع هو القوة المميزة لمؤسسات المجتمع المدنى ..

!! التغيير فى الإنسان علم وفن..

ملاحظات

التطبيق الثامن

صل بين شطرى العبارة الموجودين فى المجموعة (أ) والمجموعة (ب):

المجموعة (أ)

١- مقترحات الحلول الواردة منذ قليل
٢- لا يختلف المتطوع عن الموظف
٣- الإدارة
٤- لجان مجلس الإدارة
٥- المشاركة فى التخطيط
٦- من الخطأ الاعتقاد بأن العمل التطوعى
٧- الأسئلة المطروحة
٨- يجب أن يهتم أعضاء الجمعية العمومية
٩- مجلس الإدارة
١٠- الوصف الوظيفى

المجموعة (ب)

١- يجب البحث عن إجابة لها حتى فى المنظمات الناجحة.
٢- باختيار من يصلح لشغل عضوية مجلس الإدارة.
٣- هو عمل بلا مقابل.
٤- هى دعوة للاجتهاد وابتكار الجديد منها.
٥- يقتصر عملها على وظيفة الحكم فقط.
٦- هو أحد آليات عملية التنظيم الجيد للعمل.
٧- قد تقوم ببعض الأعمال التنفيذية أيضاً.
٨- إلا فى أن الأول لا يحصل على أجر فقط.
٩- هو معيار الحكم على نجاح المنظمة فى حدود مواردها.
١٠- إلا فى نوع العمل الذى يقوم به كل منهما.
١١- تمثل أحد ضمانات الإحساس بالانتماء للمنظمة.
١٢- هى تنسيق الموارد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

انظر الإجابة الصحيحة فى الملحق

ملاحظات

٣- التأثير والفاعلية

لا يتحقق التأثير والفاعلية من خلال المنظور الضيق فقط وهو تحقيق أهداف البرامج والمشروعات والاقتراب من غرض المنظمة , ولكن يتحقق أيضاً بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال مدى تأثير المنظمة على حركة المجتمع بصفة عامة والمجتمع المدنى بصفة خاصة .. ولاشك أن تحقيق التأثير الأوسع يرتبط أيضاً بمجال التحليل الرابع والمتعلق بالعلاقات الخارجية .. أما عن التساؤلات التى تمكننا من تحليل المنظمة فى هذا المجال فيمكن تحديدها على النحو التالى :-

أ- • ما هى البرامج والمشروعات ؟

ب- • كيف ترتبط بغرض المنظمة ؟ وكيف كان التخطيط لها ؟ هل تم اختيار أفضل الإستراتيجيات ؟ هل تم تدبير الموارد اللازمة ؟ ماهى مؤشرات النجاح ؟ هل هناك اهتمام بكيف الخدمة أو المنتج أم بكمه فقط ؟

ج- • هل حقق كل برنامج أو مشروع مكتمل أو مستمر أهدافه ؟ هل كانت التكلفة مناسبة للفائدة ؟ كيف يمكن مقارنة هذا البرنامج أو المشروع ببرامج ومشروعات المنظمات الأخرى المشابهة ؟

د- • هل البرنامج أو المشروع من النوع الذى تسهل إدارته ؟ هل من السهل الحصول على تمويل له ؟ هل هو جذاب للمتطوعين ؟ وللمستفيدين ؟

هـ- • ما هو رأى المستفيدين فى المشروع ؟ هل يجدونه مفيداً لهم ومحققاً لاحتياجاتهم منه ؟ هل يؤثر رأى المستفيدين فى إدارة المشروع ؟

و- • ما هو رأى المسئولين الحكوميين المحليين ؟ والمسئوليين عن المنظمات غير الحكومية ؟ وقادة الرأى ؟ ورجال الدين ؟ ومختلف فئات المجتمع المحلى ؟ وكيف يرون المنظمة وبرامجها ومشروعاتها ؟

ز- • كيف تتكامل برامج ومشروعات المنظمة فى حزمة واحدة ليس فقط فى الحركة نحو الغرض , ولكن أيضاً فى الاستفادة من الموارد المختلفة ؟

ويمكن الحصول على الإجابات من مصادر عديدة أهمها .. خطة المنظمة وخطة المشروع أو البرنامج والتقارير المالية والفنية التي تصدر بشأنه , ورأى أعضاء المنظمة بمختلف مستوياتها , وكذلك رأى المستفيدين وجميع أعضاء المجتمع المحلى أصحاب المصلحة .

ويعتقد البعض أن هذا الجزء من عملية تحليل المنظمة هو بيت القصيد , فالبرامج والمشروعات هى الآلية التى تقترب بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها إذا أحسن اختيارها وإدارتها .. وإن كنا نذكر بأن المنظمة وحدة واحدة , وإن الفصل بين عناصر التحليل الأربعة هو فصل فيه قدر كبير من التعسف , ومبرره هو تسهيل عملية الشرح فقط..

ملاحظات



ومن الجدير باهتمام القائم بتحليل المنظمة , ألا يقتصر أهتمامه فقط على ما إذا كان المشروع أو البرنامج قد حقق أهدافه أم لا , بل لابد أن يتطرق أيضاً إلى مدى ملائمة فوائده المحققة لما بذل فيه من موارد مختلفة .. وهو ما يعرف بتحليل التكلفة / الفائدة (أنظر استمارة التحليل فى الملحق) للتأكد من أن التكلفة مناسبة للمردود .. فإذا كانت التكلفة أكبر من الفائدة لابد من العمل على تصحيح هذا الوضع من خلال :

- تقليل التكلفة .
- زيادة الإنتاج .
- وقف البرنامج .

كذلك من المهم مقارنة البرنامج الناجح ذو التكلفة المناسبة ببرامج المنظمات الأخرى المشابهة من حيث درجة الكفاءة ..

وقد تسفر عملية التحليل هذه عن الحاجة إلى تقديم بعض الاقتراحات الصعبة و على رأسها - كما سبق القول - اقتراح بوقف برنامج معين أو تقليص حجمه .. وعلى القائم بالتحليل خاصة إذا كان من خارج المنظمة أن يتوقع مقاومة شديدة من جانب كل أو بعض أعضاء مجلس الإدارة والمسئولين التنفيذيين , لذلك فمن المهم أن يقدم تبريرات قوية لهذا الاقتراح أو أى اقتراح آخر ..

والآن هل لديك أساليب أخرى لحل هذه المشكلة ؟ اذكرها فيما يلى : ...

....

....

....

....

....

....

....

ملاحظات

مشاكل شائعة

الإعتقاد بأن استمرار البرنامج دليل نجاح المنظمة



قصور التقييم

إهدار الموارد

عدم تحقق الفرص وتهديد وجود المنظمة

الاهتمام بكمّ المنتج دون كيفه



كساد السلعة / الخدمة

غياب مبادئ الاقتصاد فى إدارة المنظمات الأهلية



تكلفة عالية

كساد

إهدار



انتبه !!

!! من المهم أن يكون تقييم البرامج والمشروعات داخلياً وخارجيا ..

!! البرامج والمشروعات هى الآلية التى تنتقل بالمنظمة إلى غرضها (محطة الوصول) .

!! البرامج والمشروعات المتجانسة تضمن خفض التكاليف وزيادة الجودة .

ملاحظات

التطبيق التاسع

اختر مما يلى العبـــارة الصحيحـــة المكمِّلة لكل من الجمل التالية :

١- نجاح المشروع أو البرنامج يتوقف على ..

(   ) أ- تحقيقه لأهدافه..
(   ) ب- كون تكلفته مناسبة ..
(   ) ج- أن تكون نتيجة مقارنته ببرامج المنظمات الأخرى المشابهة لصالحه.
(   ) د- كل ما سبق.

٢- البرامج والمشروعات هى ..

(   ) أ- دليل على أن المنظمة ما تزال على قيد الحياة .
(   ) ب- الغاية التى تسعى إليها المنظمة .
(   ) ج- وسيلة المنظمة فى تحقيق أهدافها .
(   ) د- لا شئ مما سبق .

٣- عندما يؤكد الفنيون أن البرنامج ناجح ..

(   ) أ-يكون رأى من هم خارج المنظمة بشأنه ذو قيمة محدودة .
(   ) ب-فلا يجب أن نسأل عن رأى جمهور المستفيدين فيه .
(   ) ج-فلابد من التوسع فيه.
(   ) د- يبقى رأى من هم داخل وخارج المنظمة فيه محورياً .

انظر الإجابة الصحيحة فى الملحق

ملاحظات

٤- ١٩التفاعل الإيجابى مع المجتمع

مرة أخرى, لا تعمل المنظمة فى فراغ, إنما هى وجدت لكى تحدث تأثيراً فى المجتمع الذى تعمل فيه .. ومن ثم يكون تحليلها قاصراً إذا توقفنا عند الجزء السابق .. والأسئلة التى يمكن طرحها هنا هى :

١- • ما هى الظروف المحيطة بالمنظمة ؟ وما هى العادات والتقاليد السائدة فى المجتمع ؟ وما هى الموارد المتاحة فيه ؟ وما هى مشكلات وصعوبات العمل ؟

٢- • كيف تدير المنظمة علاقاتها الخارجية ؟ هل هناك فرد مسئول أم قسم أم إدارة ؟ هل هناك خطة للعلاقات العامة ؟ أم أن الأمور تسير بشكل عشوائى أو بعدم اهتمام ؟

٣- • كيف تتم عملية تنمية العلاقات مع الممولين (الأفراد - المؤسسات - الشركات - الحكومة ..) ؟ هل الأمور تعتمد على الجهود الفردية العشوائية أم تعتمد على عمل جماعى مخطط ؟ ما هى الاستراتيجيات المتبعة ؟

٤- • كيف يكون التعاون مع الأجهزة والمنظمات الحكومية المحلية ؟ هل هناك جهود منظمة لتنميتها ؟ ما هى ؟ هل هناك تصور تكاملى للعلاقة ؟ ما هى آليات العلاقة (اجتماعات - زيارات - تقارير - مشاركة ..) ؟

٥- • كيف يتم التواصل مع الجمهور العام والخاص للمنظمة ؟ كيف يتم إعلامهم بجهود المنظمة ؟ كيف يتم الحصول على تأييدهم ومساندتهم ؟ هل يتم بذل الجهد لزيادة عدد المنضمين الى عضوية المنظمة منهم ؟ ما هو معدل نمو العضوية فى المنظمة ؟

٦- • كيف تكون العلاقة بين المنظمة وبين المنظمات الأخرى المشابهة ؟ هل يتم تبادل الخبرات ؟ كيف ؟ هل يمكن أن يتحقق التكامل ؟ هل هو هدف من أهداف المنظمة ؟

٧- • ما هو دور المنظمة فى حركة المجتمع المحلى ؟ هل المنظمة عضو فى بعض الشبكات العامة أو النوعية التي تحاول أن تنظم الجهود بغرض تعظيم التأثير ؟ كيف تجد المنظمة دورها وعلاقتها مع الاتحادات العامة والنوعية للمنظمات الأهلية ؟

ويمكن الحصول على إجابات علي ما سبق من مصادر عديدة هى الملفات والسجلات ومحاضر الاجتماعات, أعضاء المنظمة, ممثلو الجهات الحكومية وغير الحكومية, ممثلو الممولين, ممثلو الجماهير فى المجتمع المحلى ..

ملاحظات



لقـــــد وجدت المنظمات الأهلية لتغيير المجتمع ســواء كان ذلك من خلال إزالة بـعض المشــكلات التى يعانى منها الناس أو من خلال تحقـيق حـاجة إنسانية غير محققـة , أو من خلال كلا المدخلين .. ومهما كانت نوايا أعضاء المنظمة طيبـــة ومخلصة لتحقيق المصلحة العامة , فإن هذا لا يكفى لضمان النجاح .. ومن المهم أن يتم تدعيم ما سبــــق من خلال علاقات إيجابية مع البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ..

ويكون على محـلل المنظمة بـعد تشـخيص حـالة تفاعل المنظمة مع المجتمع , أن يقدم المقترحـات المختلفة التى تسـاعد المنظمة عند تـبنيها لها أن تدعم هذا الجانب الهام فيها .. .. فمثلاً , قـد يجد أن المنظمة تتعامل مع المسـتفيدين بطريقـة تنم عن تعال واستكبار وكأن لسان حالها يقول : " ألا يكفى أننا نعانى من أجل توفير احـتياجاتكم " والقـصد هنا هو احتياجات الجمهور .. إذا وجد المحـلل هذا الأمر الخطير فعليه اقتراح واحد أو أكثر مما يلى :

- عقـد لقــاءات لمجلس الإدارة لمناقشـــة علاقته بـجمهور المســتفيدين وللتأكد من الطبيعة التبادلية لها .
- عقــد لقـــاءات مشابـــهة مع الموظفين والمتطوعين .
- اقــتراح أن يشـــارك بـــعض أعضاء مجلس الإدارة فى بـــرنامج تدريبـــى خاص بـعملية الحكم فى المنظمات الأهلية التطوعية .

ملاحظات

أيضاً قد يجد المحلل أن هناك صدام بين المنظمة وبين الجهة الإدارية ناتج عن سوء فهم الأدوار , أو حساسية مفرطة تجاه السلطة أو نوع من التسلط موجه تجاه مؤسسات المجتمع المدنى .. هنا قد يقترح محلل المنظمة تبنى اتجاهات جديدة نحو ممثلى الجهة الإدارية من خلال توضيح الأدوار والمسئوليات وإزالة المفاهيم الخاطئة .. ويفترض أن يكون ذلك أسهل مع أعضاء المنظمة .. وقد يقترح عقد لقاءات مشتركة مع ممثلى الجهة الإدارية من أجل تدعيم العلاقات المتبادلة وتأكيد صفة التبادلية فيها .

وثمة مقترح فى هذا الشأن أضحى ضرورياً لكافة المنظمات الأهلية , وهو إنشاء وظيفة علاقات عامة وتحديد فرد أو مجموعة أفراد ليكونوا مسئولين عنها , وهى كفيلة بأن تحل العديد من المشكلات المتعلقة بعلاقة المنظمة بالمجتمع .

أما عن علاقة المنظمة بمثيلاتها من المنظمات الأهلية , فكثيراً ما يعتريها الفتور أو الصراع أو حتى التجاهل أو الجهل بالآخر .. وقد يجد المحلل أن من بين أسباب ذلك هو حالة من حالات الأنانية والرغبة فى الظهور لدى بعض القائمين على تلك المنظمات ولن يجد المحلل مقترحات سهلة لعبور هذه المشكلة , فالأمر يتعلق بقيم واتجاهات هؤلاء النفر . وهى أمور يصعب تغييرها إلا إذا ساد فى الجماعة تيار معاكس يهتم بإنجاز التغيير دون انشغال بمن يقوم به .. ويكون من المفيد هنا إبراز هذا التيار وتأكيده وقد يكون من المفيد على المدى المتوسط والبعيد التذكير بحسن اختيار المرشحين لعضوية مجلس الإدارة والعاملين والمتطوعين بالمنظمة .

ملاحظات

أخطاء شائعة

عدم الاهتمام بالعلاقات العامة فى المنظمات الأهلية



فقْد المساندة المجتمعية

الاعتقاد بأن دور المنظمة ينتهى بتقديم الخدمة دون عمل متابعة



يقلل من الفائدة المحققة

يزعزع دعائم الثقة فى المنظمة

الاعتقاد بأن الجهة الإدارية لها مصالح تتعارض مع وجود المنظمات الأهلية , وأنها عامل معطل للعمل على طول الخط ..



صراع لا طائل من ورائه

ملاحظات

أنتبه !!

!! لا يمكن أن يحقق المجتمع المدنى النجاح بمعزل عن القطاعين الحكومى والخاص ..

!! نجاح المنظمة يتوقف على إنجازها للتغير فى المجتمع بحذف ما هو سلبى وإضافة ما هو إيجابى .

!! التنسيق بين مؤسسات المجتمع بعامة ومؤسسات المجتمع المدنى بخاصة جذوره لا يمكن الاستغناء عنها.

!! إدراك المنظمة لواقعها الخارجى (البيئة الخارجية) لا يقل أهمية عن إدراكها للبيئة الداخلية .

!! لا يمكن أن يكتب للمنظمة النجاح بدون تواصل فعال مع جمهور المستفيدين وجميع أصحاب المصلحة .

التطبيق العاشر

ضع علامة صح (✔) أو خطأ (✘) أمام كل عبارة

( ) ١- لا يمكن لمنظمة منعزلة أن يكتب لها النجاح .

( ) ٢- يجب أن تسعى المنظمات الأهلية إلى حل المشكلات أولاً ثم تحقيق الحاجات المؤجلة .

( ) ٣- التنافس بين المنظمات الأهلية لا يحول دون التكامل بينها

( ) ٤- المنظمات القوية تبقى فى حاجة الى الاهتمام بالمجتمع الخارجى

( ) ٥- العلاقات العامة ضرورة للمنظمات الربحية .

( ) ٦- لا تعارض فى المصالح بين منظمات المجتمع المختلفة سواء كانت حكومية أو غير حكومية .

( ) ٧- تسويق المنظمة كأفكار أو منتجات أو خدمات للمجتمع الخارجى هو حاجة أقل أهمية بالنسبة للمنظمات الأهلية التطوعية .

( ) ٨- تجاهل الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة قد يعرضها لمشاكل من السهل تجنبها .

انظر الإجابة الصحيحة فى الملحق

ملاحظات

ثالثاً : إعتبارات ومخرجات

١- تحليل المنظمة : اعتبارات هامة :

فيما يلى مجموعة من الاعتبارات الهامة التى يؤدى الأخذ بها إلى أن تؤتى عملية تحليل المنظمة ثمارها : -

أ- الاعتماد على أكثر من مصدر للمعلومات , عمل المضاهاة اللازمة من أجل التأكد من صحتها .. وترجع أهمية هذا الاعتبار إلى أن بعض المصادر قد تكون منحازة مع (أعضاء المنظمة غالباً) أو منحازة ضد (المنافسين للمنظمة من الخارج) بما قد يؤثر بالسلب على دقة الرأى وربما على موضوعيته ..

ومن الخطر أن تبنى عملية تطوير المنظمة على معلومات خاطئة تماماً أو حتى غير دقيقة ..

ولا يكفى أن يتمثل تنوع المصادر فى العدد فقط - أكثر من مصدر - ولكن من المفيد أن يكون هناك تنوع فى المواقع أيضاً .. كأن لا نكتفى بمصادر من داخل المنظمة وإنما نستعين بمصادر من خارجها أيضاً , وذلك على سبيل المثال .. كذلك لا نكتفى بأعضاء من مجلس الإدارة ولكن نستعين ببعض الموظفين , وببعض المتطوعين , وببعض المستفيدين , وببعض المسئولين الحكوميين .. ألخ .. كذلك نجمع بين ما هو موثق و ماهو شفاهى.

وبالطبع يتناسب التنوع مع حجم المنظمة وأهمية العمل الخاضع للتحليل والمتاح من وقت وإمكانيات على اختلاف أنواعها ..

ب - استخدام أكثر من وسيلة لجمع المعلومات , مثل الملاحظة والمقابلة بنوعيها الفردى والجماعى والاستبيانات والمقاييس والملفات والسجلات .. فمثلاً قد تكون المقابلة الشخصية غير مناسبة فى حالة الرغبة فى استطلاع عدد كبير من المستفيدين فى نوع الخدمة أو المنتج الذى تقدمه المنظمة , بينما يكون الاستبيان هو الوسيلة الأفضل , والوضع الأمثل هو الجمع بين الوسيلتين , كأن يقدم الاستبيان للجميع بينما يكتفى بعقد المقابلات مع عدد أقل منهم .. بل يمكن القول إن الاعتماد على الاستبيان فقط فى مثل هذا الموقف قد تكون فيه مخاطرة كبيرة .

جـ - اختيار الجوانب التى سيتطرق إليها التحليل والأسئلة التى سيتم طرحها على المصدر المعين حسب مستوى نمو المنظمة وحسب ما يتوفر لدى المصدر المعين من معلومات بحكم موقعه .. أى أن لكل مقام مقال .. أى أن المنظمات تتباين فى درجة ما حققته من نمو , فقد تكون الجمعية ماتزال وليدة يقوم عليها نفر قليل يمارسون أنشطة محددة وينفقون أموال قليلة , ولا يوجد لديهم فصل واضح بين مجموعات الأعمال والوظائف التى يقومون بها , ومن ناحية أخرى , قد تكون الجمعية مؤسسة ضخمة ربما تزيد من حجمها عن حجم الوزارات فى بعض البلدان .. فإذا جاز لنا

ملاحظات

أن نسأل فى حالة الثانية عن قضية الفصل بين السلطات والتنوع فى عضوية مجلس الإدارة - على سبيل المثال - فإنه قد يكون من غير المناسب طرح هذه الأمور فى حالة الجمعية الأولى .. وإذا جاز لنا أن نتوقع أن تحكم العواطف والإنفعالات قرار الجمعية الأولى فمن غير المتوقع أن تكون صناعة القرارات فى الثانية محكومة بالعواطف فقط , بل ربما تكون العواطف فى المرتبة التالية على صوت العقل ..

كذلك , فإن ما يمكن أن نسأل أمين الصندوق أو المحاسب عنه بشأن الأمور المالية , قد لا يكون مناسباً أن نطرحه على أحد المتطوعين فى أحد أقسام أحد برامج الجمعية .. مرة أخرى , لكل مقام مقال ..

٢- تحليل المنظمة : المخرجات :

ينتهى تحليل المنظمة إلى مخرجات يمكن تصنيفها إلى مجموعتين :

أ- مخرجات داخلية : وهى تتمثل فى رصد نقاط القوة ونقاط الضعف فى المنظمة على مختلف الأصعدة ...ومن نقاط القوة :

- ممارسة ديمقراطية تتيح مشاركة إيجابية فى جو يشجع على المبادرة والإبداع ..
- جمعية عمومية ضخمة نامية تقوم بدورها بشكل فعال .
- مجلس إدارة يضم مجموعة متنوعة يعرفون مسئولياتهم ويمارسونها دون تقصير وبأقصى درجات الأمانة .
- برامج ناجحة فعالة تدعم قدرات المستفيدين وتحولهم إلى عناصر بناءة فى المجتمع .
- تخطيط للنجاح , وإشراف فعال , وقيادة مؤثره وتنظيم مناسب ..
- شبكة علاقات قوية .
- موارد على قدر كبير من الاستقرار.
- إدارة مالية دقيقة ..
- سمعة طيبة .
- ..... إلخ .

كما يمكن أن تتمثل نقاط الضعف فيما يلى - فضلاً عن غياب كل أو بعض ما سبق :

- النزعة الفردية التسلطية , وضعف روح العمل الجماعى .
- انحراف الأنشطة عن الغرض الذى وجدت المنظمة من أجله .
- سوء ادارة العمل التطوعى.
- سوء تحديد الأدوار أو توزيعها ..
- إهدار الموارد ..
- سيادة جو نفسى سيئ داخل المنظمة ..
- .... إلخ .....

ملاحظات

ب : مخرجات خارجية : وتتمثل فى رصد جوانب النجاح والفشـــل , وفرص النجاح , والموارد المتاحة فى البيئة الخارجية , والمشــاكل والصعوبات القائمة بها , وكذلك المنافسة ..

فإذا كان من الســـهل رصد جوانب النجاح , فمن المهم التحـــلى بالشــجاعة لمواجهة الفشـــل حـــتى يمكن تجاوزه وتحـــويله إلى نجاح..

ومن عوامل النجاح أن نبحث عن فرصه المتمثلة فيما يحـتاج إليه المجتمع الذى تعمل فيه المنظمة .. فيزداد احــــتمال نجاح " دار حضانة فى مدينة بها نساء عاملات عنه فى قرية لا يوجد بها نساء عاملات ..

كما أنه من الأمور التى تمثل علامة جيدة لتلاحــــــم المنظمة بـــالمجتمع , أن يتم رصد الموارد المتاحـــة فى المجتمع الخارجى ويتم الاســتفادة منها عند تنفيذ البرامج , أى يتم رصد هذه الموارد أثناء عملية التخطيط ثم يســـتفاد بـــها عند التنفيذ .. مثلاً , يمكن الاستعانة بمبنى المدرســة الكائنة فى الجوار لتنظيم فصول محـو الأمية فى الفترة المسائية ..

ويكون عمل المنظمة عرضة لمخاطر كبيرة إذا تم تجاهل الصعوبات والمعوقــات القــائمة فى البـيئة الخارجية .. مثلاً قـد تكون قـيمة الأســرة كبـيرة العدد هى الســائدة وتكون الجمعية تســعى إلى تنظيم الأسـرة , هنا لابد من توقع صعوبات فى تحقيق الغرض وربما مواجهة مشاكل خطيرة .

وأخيراً , إذا أرادت الجمعية أن تُقدم على تنفيذ برنامج أو مشــروع معين , فمن الجدير بالقــائمين عليها التأكد من أن هذا البـــرنامج سيكون الأفضل بين البرامج المنافسة ..

ملاحظات

فى ضوء المخرجات السابقة بشقيها , يكون اقتراح التدخلات المناسبة لتفعيل دور المنظمة المعينة وزيادة عوامل نجاحها . وقد تتعلق الاقتراحات بأى من مجالات التحليل الأربعة , وربما بأكثر من واحد منها .. ونذكر بهذه المجالات وهى :

١- التأسيس والنظام الأساسى واللائحة الداخلية .
٢- آليات العمل الداخلى (الحكم - الإدارة - التطوع).
٣- التأثير والفاعلية .
٤- التفاعل الإيجابى مع المجتمع .

ونؤكد مرة أخرى , أن هذا التقسيم قد يكون من الصعب رصده فى الواقع , بل سنجد دائماً تداخلاً هاماً بين هذه المجالات الأربعة , تداخل يؤكد وحدة المنظمة ككيان واحد متفاعل ..

ملحق رقم١
مفاتيح تصحيح التطبيقات

التطبيق الأول

١- ✗	٤- أ- ✔	د- ✔	ز- ✔	ى- ✗
٢- ✔	ب- ✔	هـ- ✔	ح- ✔	ك- ✔
٣- ✔	جـ- ✗	و- ✔	ط- ✔	ل- ✔

التطبيق الثانى

١- ر	٣- م	٥- ح	٧- م	٩- ح
٢- ح	٤- غ ر	٦- ح	٨- ح	١٠- غ ر

التطبيق الرابع

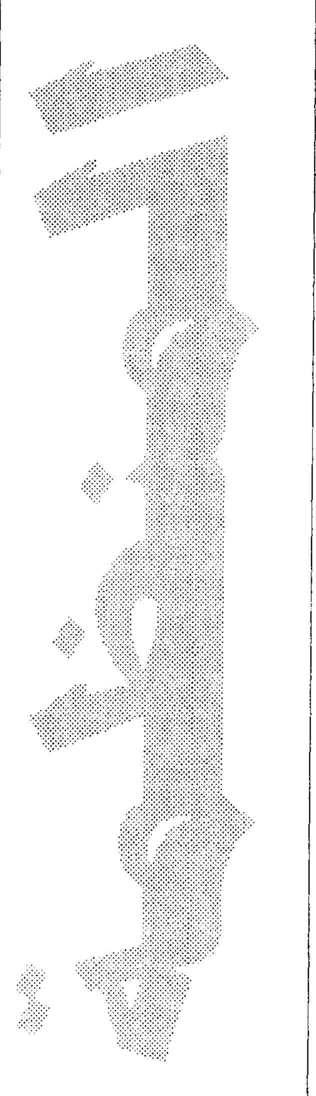
١- الإدارة	٣- الحكم	٥- الإدارة	٧- الإدارة
٢- التطوع	٤- التطوع	٦- الحكم	٨- التطوع

التطبيق الخامس

١- ب	٣- جـ	٥- ب	٧- د
٢- جـ	٤- أ	٦- ب	٨- أب

التطبيق السابع

١- ✗	٣- ✗	٥- ✗	٧- ✔	٩- ✗
٢- ✔	٤- ✗	٦- ✔	٨- ✔	١٠- ✗



ملحق رقم١
مفاتيح تصحيح التطبيقات

التطبيق الثامن

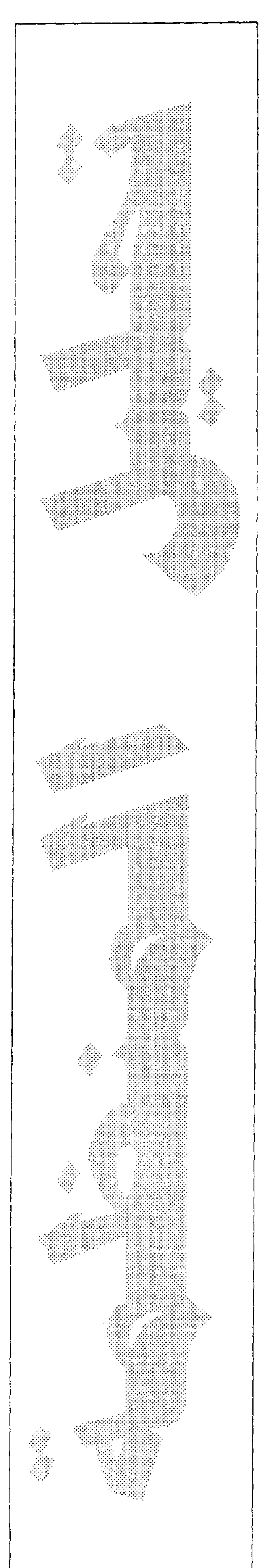
١+٤	١٢+٣	١١+٥	١+٧	٩+٩
٨+٢	٧+٤	٣+٦	٢+٨	٦+١٠

التطبيق التاسع

١- د ٢- جـ ٣- د

التطبيق العاشر

١- ✔	٣- ✔	٥- ✘	٧- ✘
٢- ✘	٤- ✔	٦- ✔	٨- ✔



نموذج لإستمارة تحليل التكلفة | الفائدة

البيان / البند	التكلفة (سنوياً)	الفائدة (العائد)
- الأجور والمرتبات		
- وقت المتطوعين		
- الأجهزة		
- الأدوات		
- المواد الخام		
- التغذية		
- الخدمات الصحية		
- اتصالات		
- وسائل النقل		
-		
-		
-		
-		
-		
الإجمالى	....	....

نسبة التكلفة : العائد

.... : ....